الإدارة بالأهداف

النظرية والتطبيق

الدكتور علي محمد عبدالوهاب

أستاذ ادارة الأعمال

كلية التجارة جامعة عين شمس

الناشر

مكتبة غريب

٣،١ شارع كامل صدقي (الفجالة)

تليفون : ٩٠٢١٠٧

بسم الله الرحمن الرحيم

« وتوكل على الله وكفى بالله وكيلا »

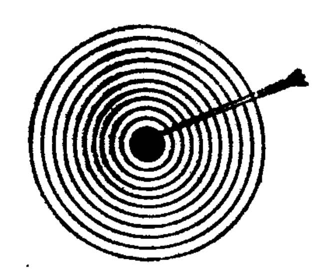
[قرآن كريم]

الاهـــداء

الى

منى وهند وأسامة

الذين جعلوا لأهدافى معنى كبيرا



مقـدمة

أهمية الموضوع :

اصبحت الادارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار · يشير الى ذلك تزايد اعداد الكتب والبحوث والدوريات التى تحتوى على هذا الموضـــوع ، وتتناوله من عدة جوانب – نظرية وفلسفية ، وعملية وتطبيقية · كذلك تجـد أعدادا متزايدة من المديرين الممارسين بدأوا يتعرفون على الادارة بالأهداف · اما من خلال قراءة كتاب أو مقال ، أو حضور مؤتمر أو ندوة أو دورة تدريبية· كما أن بعضهم قد جربها تجربة عملية أو اشترك فى تطبيقها ، واصبحت عنده نظرته الخاصة للادارة بالأهداف ، والأسس التى يســـتخدمها فى تقويمها وتحليل مزاياها ومشكلاتها وفرص نجاحها ·

وقد دفعتنا الى تاليف هذا الكتاب عدة أسباب :

١ – الأهمية العلمية ، التى تتلخص فى حاجة المكتبة العربية لمزيد من المؤلفات فى الادارة ، وفى الاتجاهات الحديثة فيها ·

٢ ـ الأهمية العملية ، نظرا لتزايد اهتمام الممارسين بالادارة بالأهـداف ، ورغبتهم فى التعرف على عناصرها وأسسها والمداخل السليمة لتطبيقها وامكانية تنفيذها ٠

٣ ـ اشتراك المؤلف فى التمهيد لتطبيق الادارة بالأهداف فى مصر ، وذلك عن طريق تدريب أعضاء الادارة العليا والوسطى بمؤسسات وشركات القطاع العام ، عندما تقرر تبنيهـا فى تلك المؤسسات والشركات سنة ١٩٧٥ ـ ١٩٧٦ ٠

٤ ـ اهتمام المؤلف بالادارة بالأهداف ، نظرا لما تحمله من مفاهيم متطورة ، وأفكـار جديدة متحركة ٠ وما تحمله أيضـا من تحد للمدير لتوجيه مهاراته الوجهة الصحيحة واثبات ذاته ٠

الهدف من الكتاب :

يهدف هذا الكتاب الى تعميق فهم الادارة بالأهداف والتعريف بأسسها ومبادئها ونواحى الشـبه والاختـلاف بينهـا وبين غيرها من النظـريات والممارسات الادارية الأخـرى ٠ وتزويد القارىء بالقواعد الأسـاسية التى ينطلق منها التطبيق السليم للادارة بالأهـداف ٠ وتوضـيح الاطار الملائم لتطبيقها والحصول على المزايا المرجوة منها ٠ كما يهدف أيضـا الى الافادة من تجارب التطبيق والتعرف على العوامل التى تساعد على نجـاح الادارة بالأهداف والعوامل التى تعوق تقدمها ٠

خطة الكتاب :

يتكون كتابنا هذا من أربعة أبواب ٠ يختص الأول منها بأساسيات الادارة بالأهداف ٠ فنعرض فى الفصل الأول فيه لمفهوم الادارة بالأهداف وفلسفتها ٠

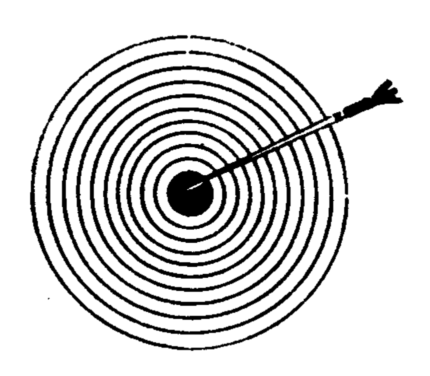
حيث نتناول تعريفها وتطورها والمفاهيم الأساسية التى تتكون منها · وننوه عن تطور الفكر الادارى من مدرسة الادارة العلمية الى العلاقات الانسـانية حتى تبلورت نظرية الادارة بالأهداف · ثم نوضح فلسفة الادارة بالأهداف ، والتى تتكون من أهمية العنصر الانسانى فى الادارة ، والنظـرة الواقعية للأفراد ، ومفهوم النضوج والرقابة الذاتية ، والانطلاق من قاعدة الأهداف وتفاعل مصالح الأفراد مع مصالح الجهاز ، وأهمية القيمة الداخلية للعمل ، والتعاون بين الأطراف المعنية لتحقيق الأهـداف ، والاتصـالات الجيدة ، والقيادة الادارية الواعية ، ونظرة النظم للتعرف على كافة العناصر المؤثرة · أما الفصل الثانى فنعقد فيه مقارنة بين الادارة بالأهداف وبعض الممارسات الادارية ، التقليدية والحديثة · ونبرز المزايا التى تتميز بها الادارة بالأهداف والممارسات الحديثة عن الأساليب التقليدية · كما نوضـح عيوب الأخيرة وكيف أن الادارة بالأهداف تتفاداها أو تعالجها · ثم نعرض لمزيد من النماذج الادارية الحديثة التى تتفق مع مبادىء الادارة بالأهداف وفلسفتها · وهى النمط القيادى المتكامل فى الشبكة الادارية · والنموذج اليابانى فى الادارة· ونموذج الدور الفعال · وتحليل النظم والنموذج العضوى فى التنظيم ·

ويدور الباب الثانى حول عملية الادارة بالأهداف · فنعرض فى الفصل الثالث مراحل تطبيق الادارة بالأهداف · وهى الدورة التى تسـلكها من البداية الى الاستقرار · ففى المرحلة الأولى وهى التقديم ، نناقش تأييد الادارة العليا ، والتعريف والتدريب الذى يعد الأفراد للادارة بالأهـداف ، وتحليل أهداف الجهاز والأفراد ، واتخاذ المنطلق الصحيح للادارة بالأهداف · ثم نعرض المرحلة الثانية وهى النمو والتعديل · وتتكون من التزام الأطـراف المعنية بتطبيق الادارة بالأهداف ، والتصميم الجيد لخطواتها ، والاستعانة بخدمات المستشارين المتخصصين ، والتطبيق الفعلى للادارة بالأهـداف ، وعلاج المشكلات التى تعترضها والمراجعة الدورية لنتائجها · وذلك حتى تصل

الادارة بالأهداف الى المرحلة الثالثة وهى النضوج والاستقرار والممارسة اليومية . أما الفصل الرابع فنناقش فيه منهج تطبيق الادارة بالأهداف من حيث اطارها الكلى ، وخطواتها التفصيلية ، ومجالات النتائج ، ومهارة وضع الأهداف ، والتقويم والقياس ، ودور جماعة العمل . ونأخذ فى الفصل الخامس مهمة توضيح الاطار الملائم لنجاح الادارة بالأهداف فنتناول فيه أهمية توفر القوى العاملة الناضجة ، والتعرف على دوافعها ، وتوفير الوظائف الملائمة للأفراد ، والحوافز ، وجماعات العمل ، والتدريب ، وتقويم الأداء ، ونظم المعلومات .

أما الباب الثالث فيعالج الادارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق . فنعرض فى الفصل السادس لوجهات نظر المفكرين والممارسين حول الادارة بالأهداف ، وتجارب التطبيق فى بعض الدول فى الشركات والأجهزة الحكومية . ونبرز أهم المزايا والمشكلات التى أسفرت عنها هذه التجارب . ونتناول فى الفصل السابع تجربة تطبيق الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية . ونناقش خطوات تطبيقها والمزايا التى أمكن تحصيلها والمشكلات المتوقع حدوثها ، والدرس المستفاد من هذه التجربة . ثم نعرض فى الفصل الثامن نموذجا للتحول الى الادارة بالأهداف - اذا فكر فى ذلك المديرون . ويتكون هذا النموذج من عشر خطوات تتدرج تحت قسمين . يختص أولهما بدراسة الوضع الحالى ، وتحديد المشكلات ، وتقويم الأسلوب الادارى الحالى الذى يتبعه المدير ، واتخاذ القرار اما بالاستمرار فى هذا الأسلوب أو الانتقال الى الادارة بالأهداف . فاذا كان القرار هو التحول يأتى القسم الثانى ليتضمن مراحل تطبيق الادارة بالأهداف - وهى التقديم والنمو والنضوج . ويصاحب ذلك خطة منظمة لتحسين الأداء ، والتطوير الذاتى للمدير ، وتطوير الأفراد ، والمراجعة الدورية لنتائج التطبيق .

ثم يأتى الباب الرابع لينظر الى مستقبل الادارة بالأهداف · وذلك من خلال عرض أهم أفكار المديرين حول الادارة بالأهداف فى الفصل التاسع ـ من أسئلة وتعليقات ، الى العوامل التى يرون أنها تساعد على نجاح الادارة بالأهداف ، والعوامل التى يعتقدون أنها تعوق تطبيقها · وذلك فى عـــدد من الدورات والندوات التى اشترك فيها المؤلف ، حول الادارة بالأهـــداف · ونخصص فى النهاية الفصل العاشر لأهم الاستنتاجات التى نخلص بها من الفصول السابقة ·



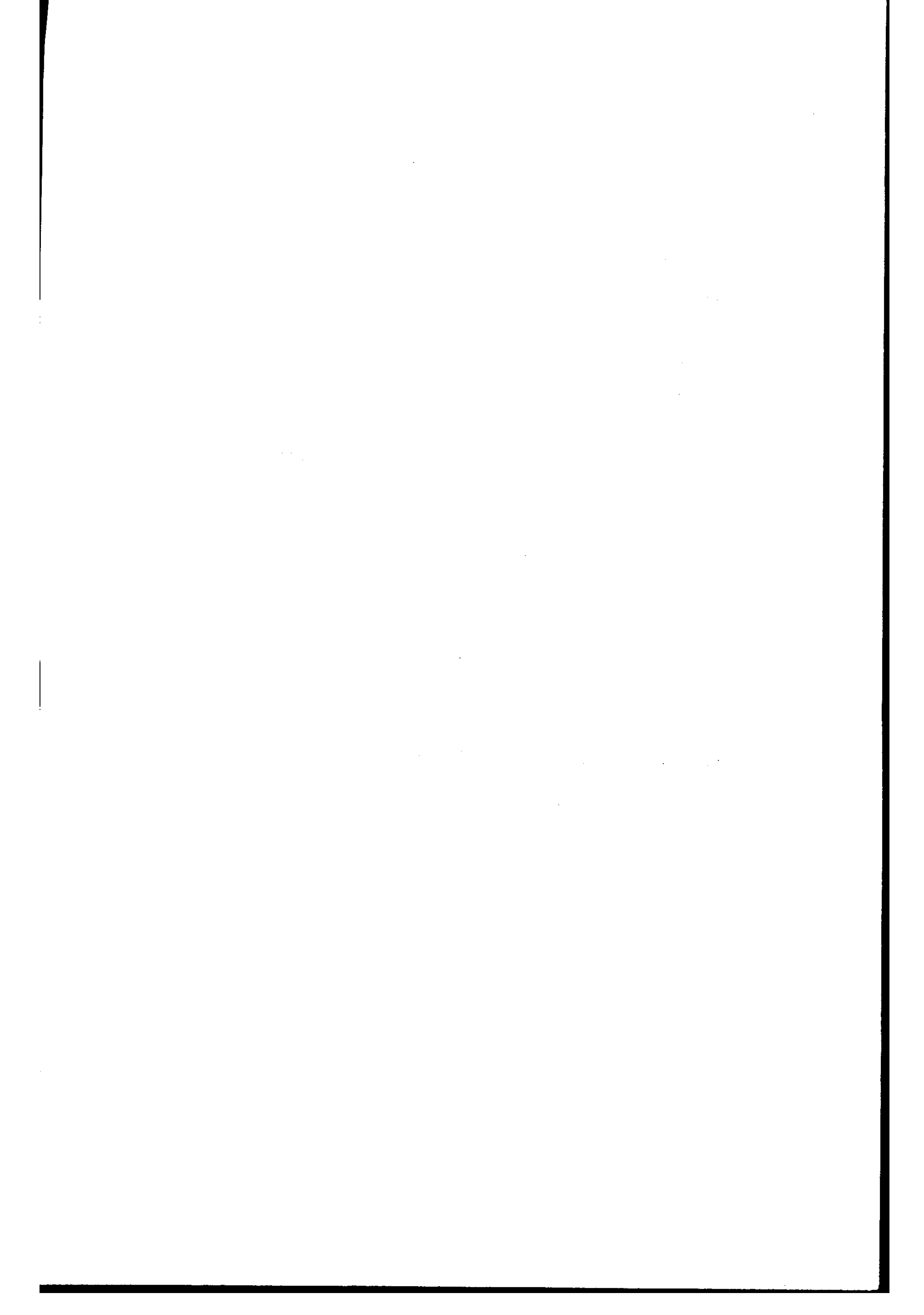
الباب الأول

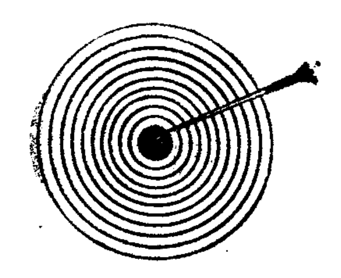
أساسيات الادارة بالأهداف

الفصل الأول : مفهــوم الادارة بالأهــداف وفلسفتها

الفصل الثانى : الادارة بالأهداف والممارسات الادارية الأخرى

خلاصــة





الفصل الأول

مفهوم الادارة بالأهداف وفلسفتها

اهداف الفصل :

● بعد أن تقرأ هذا الفصل تكون قد تعرفت على ما يلى :

١ ـ أهم المصطلحات التى تطلق على الادارة بالأهداف ٠

٢ ـ أهم التعريفات التى يضعها الباحثون للادارة بالأهداف ٠

٣ ـ المفهوم الشامل للادارة بالأهداف وعناصره الأساسية ٠

٤ ـ تطور الفكر الادارى نحو الادارة بالأهداف ٠

٥ ـ مكونات الفلسفة التى تقوم عليها الادارة بالأهداف ٠

تعريف الادارة بالأهداف :

هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للادارة بالأهـداف ، مثل الادارة بالأهداف والنتائج ، والادارة بالنتائج ، وتخطيط ومراجعة العمل ، والادارة بالأهـــداف والأولويات ، والادارة بالاتفاق ، والادارة بالالتزام ، والادارة بالرقابة الذاتية ، والادارة بالانتاجية ، والادارة بالجهد الجمـاعى لتحديد الأهداف ، والادارة بالعقود ٠ وربما تكون هناك اختلافات بين هـذه المصطلحات ، سواء من حيث الشكل أو المضمون أو تفصيل الخطوات التى تدل عليها ٠ ولكن الجوهر فيها جميعا واحد ٠ وسنستخدم هنا لفظة الادارة بالأهداف ، لتعبر عن النظرية التى نريد عرضها وتحليلها ٠

كذلك فهنـاك تعريفات كثيرة للادارة بالأهـــداف ، بناها الباحثـون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ، ومن زوايا ومنطلقات متعددة ٠ فتجد « دركر » ــ وهو أول من أشار الى هذا الأســلوب الجديد ــ ينبه الى أن المنظمات تحتاج الى نظام ادارى يعطى الفرصة والاهتمام الواجب ، وبشكل متوازن ، لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسئوليات التى يمكن أن يمارسوها ، وأهداف المنظمة وصالحها العام ٠ ويقترح أن السبيل الى ذلك هى الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية (١) ٠ ويؤكد « دركر » أن هذا الأسلوب يعبر عن فلسفة ادارية ترتكز على الجانب الانســانى ــ دوافع الأفراد وســلوكهم وأدائهم ــ وتشمل الوظيفة الكلية للادارة ، ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية (٢) ٠ كذلك فان « مجريجور » عندما فكر فى الادارة بالأهداف ليعالج أصلا مشكلة تقويم الأداء ، يشير الى الدور الذى يلعبه هذا الأسـلوب فى تحسين الأداء المســتقبل للأفراد ، وتنميـة

قدراتهم على تحديد الأهداف ومعايير قياس الانجازات واكتشاف الفرص والمجالات التى تطور الأداء (٣) ٠

أما « أوديورن » فيعرف الادارة بالأهداف بأنها عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذى يعملان فيه ، وتحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كل منهما فى صورة نتائج متوقعة ، واستخدام المعايير التى تقيس التقدم نحو الأهداف ، ومساهمة كل من الطرفين فى تحقيق النتائج المطلوبة (٤) ٠ ويرى معه « همبل » أن الادارة بالأهداف نظام حركى يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين (٥) ٠ ويذكر « مالى » أن الادارة بالأهداف تعبر عن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق أهداف الادارة ويقابل حاجات الأفراد (٦) ٠ وتقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أساسية هى تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء الادارة ، والعمل على تحقيقها فى ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية (٧) ٠ ويعتقد « باكوك » أن وجود نظام متكامل لأهداف محددة متفاعلة ، قابلة للقياس ، موكلة للمديرين ، ومحاولة تحقيقها بواسطة فريق الادارة ، يضمن سير الجهاز فى الاتجاه المطلوب نحو انجاز مهمته (٨) ٠

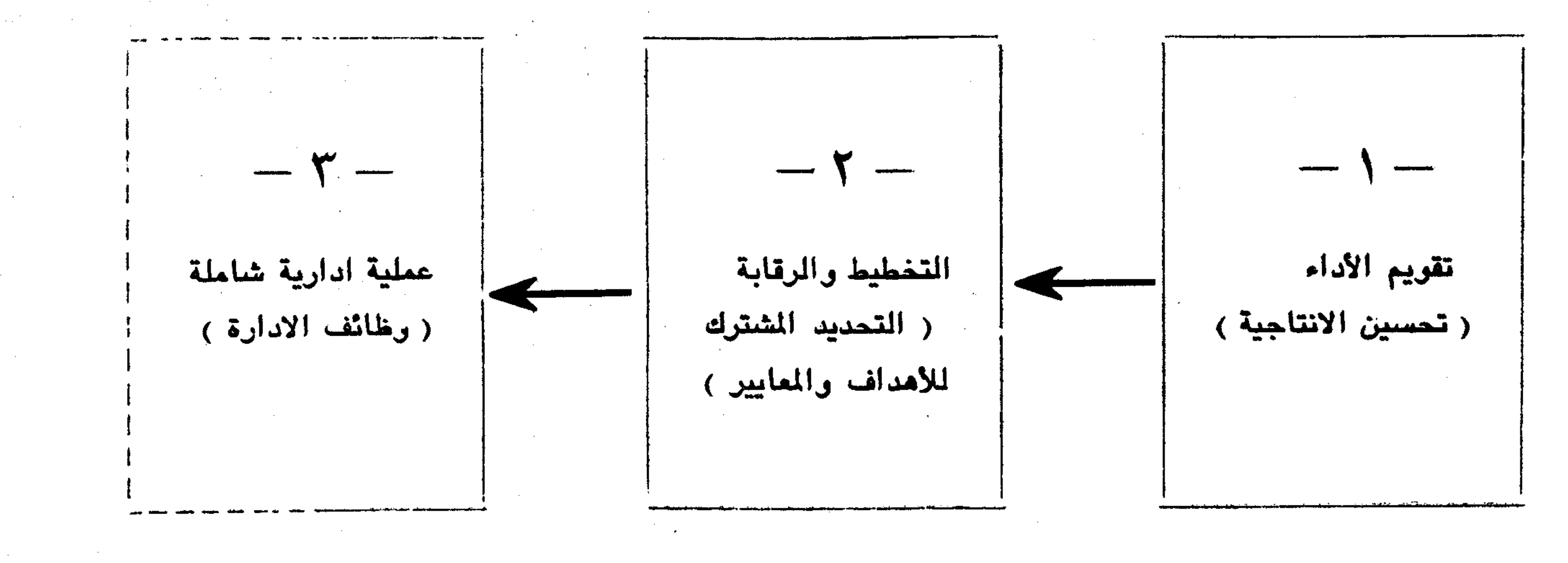
وينظر « ريدن » ـ وهو أحد الكتاب البارزين فى مجال الفعالية الادارية ـ الى الادارة بالأهداف ، على أنها تحديد مجالات الفعالية ومسئولياتها ٠ ووضعها فى صورة أهداف محددة زمنيا ـ مربوطة رأسيا وأفقيا بالتخطيط المستقبل (٩) ٠ ويتفق معه « روص » فى أن التحديد المشترك للأهداف والنتائج المتوقعة يخدم زيادة الانتاجية (١٠) ٠ كما يرى « مكدونلد » أن دفع المديرين لوضع أهداف لأنفسهم وتوجيه جهودهم نحو بلوغها ، يوسع نظرتهم لأنفسهم ، ويعرفهم بمقدار المساهمة التى يمكن أن يقدموها لنجاح

الجهاز · وعندما تتسق أهداف المديرين ، فان الجهاز بمجمله يستطيع أن يحقق نتـائج ممتـازة · ومن ثم فان قدرا كبيرا من الرقابة الذاتية وتوجيه النفس مطلوب من جميع المديرين (١١) · ويحاول « ألبرخت » أن يصل الى تعريف شامل للادارة بالأهداف ، يدمج فيه عددا من أفكار الباحثين · فيذكر أنها نمط سلوكى للمدير ، يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع ، والفرص المحتملة للتطوير ، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة ، وفى نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية (١٢) ·

ونرى أن هذه التعريفات جميعا ـ وان اختلفت فى صياغتها ـ تؤكد أهمية الأهداف وضرورة دمج أهداف الأفراد والمنظمات · واشتراك أعضـاء الادارة فى تحديد الأهداف وتعريفها · والتعـاون مع العاملين لتحسـين الانتاجية وتطوير الأداء وزيادة الفعالية ·

تطور الادارة بالأهداف :

والواقع أنه يمكن النظـر الى الادارة بالأهـداف من ثـلاث زوايا (شكل ١ ـ ١) ، تعبر فى حد ذاتها عن التطور الذى مر به هذا الأسـلوب خلال الثلاثين عاما الماضية · فأما الزاوية الأولى فهى تقويم الأداء ، حيث نشأت الادارة بالأهداف لتساعد الادارة فى الوصـول الى تقـويم واقعى موضوعى لأداء الأفراد يضمن حصولهم على حقوقهم،ويحقق زيادة الانتاجية فى نفس الوقت · ومن ثم فان الادارة بالأهداف تعبر عن نظام لتقويم الأداء يستخدم معايير محددة لقياس الأداء ، قوامها النتائج المتوقع من الأفـراد تحقيقها · ولكى يؤدى هذا النظام مهمته بنجاح ، يلجأ الرؤساء الى اشراك الأفراد فى تحديد النتائج المستهدفة والاتفاق على الطرق التى يمكن تحقيقها من خلالها ·



شكل (١ ـ ١) ثلاث مراحل لتطور الادارة بالأهداف

وقد أسفر التطبيق عن أن اشراك الأفراد فى تحديد الأهــداف يحقق للادارة نتائج افضل ــ من حيث الانتاجية والتعــاون وتحســين اتجاهات الأفراد · ومن ثم دخلت الادارة بالأهداف طورا جديدا · واتســع نطاقها ، فلم تعد مجرد نظام لتقويم الأداء · وانما أصبحت نظاما للتخطيط والرقابة ، تضع المستقبل القريب (سنة أو أقل) فى الحسبان · فهى عملية يقوم فيهـا الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة ، وتحديد طـرق بلوغها ومعايير قياس النتائج ، والوقوف على مدى التقـدم الذى يحـدث تجاه الأهداف المحددة ، وقياس مساهمة كل من الطرفين فى الوصــول الى النتائج المحصلة · وبالتالى فان الادارة بالأهداف تحاول أن تجيب عن أسئلة محددة (١٣) : تخطيطية ورقابية · فاما الأسئلة التخطيطية فهى : ما الذى يجب عمله ، وكيف نعمله ، ومتى ، وما هى تكلفته · وأما الأسـئلة الرقابية فتشمل المستوى المرضى للنتائج ، والتقدم الذى يتم تحقيقه ، ونواحى العلاج المطلوبة لتصحيح الأخطاء التى حدثت ·

أما الزاوية الثالثة فهى المفهوم الشامل للادارة بالأهداف ، والتى تتجه فيه الآن وتخطو خطوات حثيثة بعد تراكم حصيلة من التجارب الكثيرة فى سنوات التطبيق السابقة · والتى صادفت نجاحا وتعثرا وفشلا ــ بدرجات مختلفة ــ فى قطاعات متنوعة ، حكومية وخاصة ، صناعية وتجارية · وهذا المفهوم هو أن الادارة بالأهداف تعتبر عملية ادارية شاملة · أو هى الادارة كما يسميها البعض · كما أنها ترتبط بالتطوير التنظيمى للجهاز فى مجمله ، وتنصب على المدى الطويل (١٤) · ويمكن تعريفها بناء على ذلك بأنها :

اســـلوب شـــامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الادارة ، وهى التخطيط والتنظيم والتوجيــه والقيادة والرقابة · ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمادية

والفنية والمعنوية ، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهـداف متحركة متطورة ، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية (١٥)٠

المفاهيم الأساسية للادارة بالأهداف :

وتنبثق من هذا التعريف عدة مفاهيم رئيسية للادارة بالأهداف نفصلها فيما يلى :

١ ـ عملية الادارة :

وتعنى أن الادارة بالأهداف نظام حركى مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات يؤديها المديرون لتساهم مجتمعة فى بلوغ الهدف الكبير للجهاز ٠ فهى مثل العملية الادارية فى مجملها ، تتكون من الوظائف المتداخلة التى يمارسها المديرون من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (١٦) ٠ ولا تقتصر فقط على برنامج لتقويم الأداء وتحسين الانتاجية ٠

٢ ـ الأهداف :

والهـدف عبـــارة عن نتيجـة يراد الوصـــول اليها فى زمن محدد وبمواصفات وكميات معينة ٠ وهذا هو الركن الأساسى للادارة بالأهداف ٠ وهناك أربعة أنواع من الأهداف هى كما يلى :

(أ) الهدف الكلى للجهاز ، والذى يعتبر الركيزة أو المنطلق العـــام لجميع الوحدات والأفراد ٠

(ب) الأهداف بعيدة المدى ، والتى تغطى نطاقا طويلا من الزمن ـ مثل خمس سنوات وأكثر ٠

(جـ) أهداف قصيرة الأجل ، توضع فى شكل كمى ونوعى ، وتنطلق من الأهداف بعيدة المدى وتساعد فى النهاية على تحقيقها ٠

(د) الأهداف اليومية أو المتتابعة ، للأفراد والوحدات ، والتى تكمل بعضها بعضا ويساعد تحقيق أحدها على تحقيق الآخر ٠ وتدخل فى هذه الأهداف أنواع أخرى سيرد ذكرها فيما بعد ٠ وهى الأهداف الوظيفية المتكررة ، وأهداف حل المشكلات ، والأهداف الابتكارية ، والشخصية ٠

٣ ـ النتائج :

وكما تولى الادارة بالأهداف اهتمامها للتحديد الدقيق للأهداف ، فانها ايضا تهتم بتحديد النتائج المتوقعة ٠ وذلك حتى تجعل المديرين يتجهون فى الطريق الصحيحة نحو نقطة الوصول ٠ والعبرة دائما بالنتيجة ـ هكذا يقول قانون الفعالية ٠ ومن ثم فان المديرين يتفقون مع رؤسائهم على تحديد « مجالات النتائج الرئيسية » لكل وظيفة (١٧) ٠ والتى توضح مسئوليات الوظيفة فى الاطار الكلى لأهداف الجهاز ٠ ويضمنون خططهم الخطوات التى يجب السير عليها لتحقيق النتائج المطلوبة ، والاحتياطات التى يجب اتخاذها عندما تستجد عوائق تعطل السير نحو هذه النتائج ٠

٤ ـ المعايير :

بما أن محور التركيز هو تحقيق أهداف وبلوغ نتائج محددة ، فلابد أن تكون هناك معايير تتفق عليها الأطراف المعنية لقياس النتائج المحققة ٠ وتحتوى هذه المعايير على جوانب كمية وزمنية ونوعية وتكاليفية ٠ ويشترك فى تحديدها ـ كما حدث فى الأهداف والنتائج ـ الرؤساء والمرؤوسون على مستويات تنظيمية مختلفة وتصبح هذه المعايير مرشدا للمديرين والأفراد الذين

يعملون معهم ، يقيسون بها مدى تقدمهم نحو النتائج المطلوبة ، ويكتشفون من خلالها مواطن الضعف التى تحتاج الى اصلاح · كما يساعد وجود هـــذه المعايير على ممارسة الرقابة الذاتية · فاذا تم الاتفاق عليها التزم الأفراد بها وساروا فى تنفيذ الخطة بناء عليها ، واتبعوا نظاما للمراجعــة الدورية للتعرف على النتائج المرحلية المتتابعة ، واطلعوا على سير الخطة ليطمئنوا على حسن تقدمها فى الاتجاه المطلوب ·

٥ ـ المشاركة :

يقوم المديرون على مستويات تنظيمية مختلفة بالاشـــتراك فى تحديد الأهداف التى يمكن لاداراتهم وأقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة · ويشتركون كذلك فى ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعــة · وفى تقويم المنجزات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة · وتشجع الادارة بالأهداف كل المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التى يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للجهاز · وكذلك على تحديد أهداف شخصية لأنفسهم يتمكنون من تحقيقها من خلال أهداف الجهاز · وبالتالى فان الادارة بالأهداف تتضمن استراتيجية تحفيزية (١٨) ، تدفع الأفراد الى التضامن مع الجهاز الذى يعملون فيه والمساهمة الجادة فى تحقيق النتائج التى يسعى اليها ·

٦ ـ التطوير :

يعتبر التطوير والتحســـين وزيادة الانتاجية ورفع درجة الفعالية ، مفهوما جذريا فى الادارة بالأهداف ، وجزءا لا يتجزأ من عملياتها · ذلك أن اشتراك الأطراف المعنيين فى تحديد الأهداف ومجالات النتائج الرئيســية أو مناطق الفعالية ، بالاضافة الى تشجيعهم على وضع أهـــداف شـــخصية لأنفسهم وأقسامهم واداراتهم ، يبصرهم بالنواحى التى تحتاج الى تحسين

وتطوير · سواء أكان ذلك فى الأدوات او الأساليب أو خطوات العمل أو قدرات الأفراد وأفكارهم ومهاراتهم · ان الادارة بالأهداف لا تقف فقط عند بلوغ النتائج · ولكنها تتطلع الى آفاق جديدة من الفعالية ، وتطوير الجهاز فى مجمله ، ورفع كفاءة اداراته وأقسامه ، ورقى أداء الأفراد وتقدمهم ونموهم وزيادة انتاجيتهم ·

تتابع الفكر الادارى :

واذا كانت الادارة بالأهداف قد تبلورت بالشكل الذى شرحناه آنفا ، فان ذلك جاء نتيجة لتتابع البحوث والدراسات التى أنتجت عددا من الأفكار الادارية · وتتفق الادارة بالأهداف مع بعض هذه الأفكار وتختلف مع الأخرى ، وتمزج بين أفضلها · فاذا أخذنا مدرسة الادارة العلمية ، نجد أنها حاولت أن تضع نظرية متكاملة للادارة ، تحقق فيها « الطريقة المثلى للأداء » وتصل الى أكبر درجة للانتاجية · وقد وضعت الادارة العلمية لذلك مبادىء هامة هى (١٩) : استخدام الطريقة العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين · وفصل وظيفتى التخطيط والتنفيذ · والاختيار السليم للعاملين · وتدريبهم تدريبا فنيا منظما حتى يتقنوا وظائفهم · وتكثيف التعاون بين الادارة والأفراد لزيادة الانتاجية ، ومن ثم تحقيق كل من الطرفين لمصالحه المنشودة ·

وقد نشط المديرون فى العقد الثانى من هذا القرن الميلادى فى تطبيق مبادىء الادارة العلمية · وأقاموا برامج لدراسة الحركة والزمن ، واتبعوا توجيهات « تايلور » وأصحابه فى تصميم المصانع وترتيب أماكن العمل وطرق دفع الأجور ··· غير أنهم لم يحصلوا على النتائج التى ظنوا أنهم بالغوها ، أو التى تنبأ بها تايلور وأنصار نظرية الادارة العلمية ـ وهى زيادة الانتاجية، ورضا العاملين ، وعدم لجوئهم الى النقابات ، ومن ثم اختفاء هذه النقابات،

لأن مشكلات العاملين ستحل داخل المنظمة بطرق علمية موضوعية سليمة ، لا تشوبها العواطف والتحيزات ·

وأما مدرسة العلاقات الانسانية فقد قدمت للفكر الادارى أفكارا جذرية وبسيطة فى نفس الوقت · وحولت اتجاه المديرين من التركيز فقط على العمل والانتاج ، الى الاهتمام بالعنصر الانسانى · فقد كانت مبادىء هذه المدرسة تتلخص فى النظر الى العاملين على أنهم آدميون لهم مشاعر وأحاسيس ، وعندهم طموح ودوافع ايجابية واستعداد للعمل · وأنهم ينتظمون فى جماعات عمل غير رسمية لها تأثير قوى على العمل والانتاج ودرجات الرضا الوظيفى وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين · وأن الادارة اذا أحسنت التعامل معهم وهيأت لهم الظروف الملائمة ، فانها ستكسب ولاءهم ، فيزيد عطاؤهم ، ومن ثم تزيد الانتاجية وترتفع الروح المعنوية ويشيع مناخ صحى يقوى الروابط بين الادارة والعاملين ويحقق مصالحهما المتبادلة ·

وكما نشط المديرون فى تطبيق الادارة العلمية ، فانهم سارعوا أيضا الى اتباع مبادىء العلاقات الانسانية · وقد شهدت الخمسينات والستينات من هذا القرن تسابقا بين المديرين — فى مختلف الأجهزة والمنظمات — حول تصميم برامج للعلاقات الانسانية فى اداراتهم ووحداتهم · وكانت هذه البرامج مصدرا للتفاخر بينهم أو علامة من علامات تقدم الفكر الادارى لديهم · غير أن هؤلاء المديرين انتظروا أن تتحقق النتائج التى توقعوها ، أو التى تنبأ بها « مايو » · فلم تتحقق ، أو أنها تحققت ولكن بدرجة ضئيلة ، أو أن ما تحقق منها لم يكن يبرر الجهد والوقت والتكاليف التى أنفقت فى سبيلها · أو أنها تحققت فى بعض الأحوال ، وفشلت تماما فى أحوال أخرى ·

فلماذا اذن حدث ذلك عند تطبيق مبادىء النظريتين العلمية والانسانية؟ ان ذلك يرجع الى عاملين رئيسيين ، اولهما يكمن فى النظرية نفسها ، والآخر فى تطبيقها · فأما العامل الأول فهو أن الخطأ الذى وقعت فيه كل من مدرسة الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، يتمثل فى النقاط التالية :

١ ـ ركزت النظريتان على جانب أو عنصر واحد فقط ، وهو العمل فى الحالة الأولى ، والانسان فى الحالة الثانية ·

٢ ـ أرادت النظريتان الوصول الى الطريقة المثلى أو « احسن » طريقة · وكانت هذه عند « تايلور » هى الطريقة العلمية فى دراسة طرق العمل واساليبه · وكانت عند « مايو » هى المهارة القيادية فى التعامل مع الأفراد ·

٣ ـ افترضت النظريتان أن هذه الطريقة المثلى سوف توحد اهداف الادارة والعاملين · دون أن تأخذا فى اعتبارهما أن هناك نواحى تعارض بين هذه الأهداف · كما انهما لم تذكرا طرق التوفيق بين هذه الأهداف ·

٤ ـ اهتمت كل من النظريتين بدافع واحد فقط للأفراد · فبينما رات الادارة العلمية أن الدافع الكلى للأفراد هو المادة (الأجر وملحقاته) ، اكدت العلاقات الانسانية أن الدافع النفسى والاجتماعى هو الأقوى · ويعكس هذا الاختلاف النظرة التقليدية للانسان من انه مخلوق اقتصادى يحسب كل شىء بحساب مادى ، والنظرة الحديثة المفرطة فى التفاؤل وهى أن الانسان مخلوق ايجابى طموح ، وعلى استعداد للتضحية فى سبيل أهداف الجماعة ·

٥ ـ وأخيرا فان كلا من النظريتين ، العلمية والانسانية ، اغفلت المؤثرات البيئية ـ كالظروف التكنولوجية والثقافية والاجتماعية ـ من قيم وأعراف وتقاليد ·

أما بالنسبة للعامل الآخر وهو خطأ التطبيق ، فان أية نظرية لا تكون صالحة بمفردها · وانما يجب وضعها فى الاطار السليم ، وتهيئة المناخ الملائم لتطبيقها ، وبحث الظروف المساعدة والمعوقة لنجاحها ، وتعديلها أو تغيير بعض جوانبها اذا دعت الحاجة لذلك · ولكن بعض المديرين يلجأون الى تطبيق النظرية وكأنها لا تخطىء ، أو كأنها علاج سريع شامل لكل شىء · ومن ثم كانت أبحاث « ودوارد » فى انجلترا ، والتى أدت الى نظريتها الجديدة فى أوائل الستينات عن التأثير المتبادل بين الأجهزة والبيئة التى تعمل فيها (٢٠) ، مرشدا للمديرين الذين يريدون الافادة من أفكار وتوصيات نظريات معينة ، أن يرسموا الاطار الملائم للتطبيق · ويشمل هذا الاطار تحديد الظروف الداخلية ـ الخاصة بالمنظمة من حيث أهدافها ونشاطها والتكنولوجيا المتوفرة لها وتركيب القوى العاملة فيها والامكانات المرصودة لها والفرص المفتوحة أمامها · وكذلك الظروف الخارجية المحيطة بها ـ من اقتصادية وتعليمية واجتماعية · كل ذلك مع مراعاة طبيعة هذه الظروف ، من حيث ثباتها أو حركيتها ، وشمولها أو اقتصارها على أجزاء ونواحى محددة ، وامتداد تأثيرها على المدى القصير والطويل ·

وبناء على التجربة التى خاضها المديرون فى تطبيق مبادىء الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، وبناء على الفشل والنجاح النسبيين اللذين تحققا · وكذلك تجارب ومرئيات الباحثين والنظريين · ثم تغير الزمان وتقدم العلوم الانسانية والتكنولوجية وفروعها · بدأ البحث عن أسلوب جديد ··· فكان الادارة بالأهداف · والتى تحاول أن تفيد من مزايا نظريتى الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، وتتفادى أخطاءهما · فهى تبنى على أساس فلسفة معينة تعززها وتسهل نجاحها وتساعد المديرين على حسن تطبيقها · وتتكون هذه الفلسفة من مجموعة من المبادىء والقيم ، هى نفسها التى يبنى

عليها التطوير التنظيمى والأساليب والاتجاهات الحديثة فى الادارة بوجه عام • وذلك على النحو الذى نوضحه فيما يلى •

فلسفة الادارة بالأهداف :

١ ـ للعنصر الانسانى أهمية كبيرة ، فهو العنصر الحيوى فى أجهزة الأعمال ، وهو الذى يحركها ويضع خططها وينفذها • واذا كانت النظرة المتشائمة نحو الطبيعة البشرية تصف الانسان بالكسل والسلبية وكره العمل وضعف الطموح ، وتصفه النظرة المتفائلة بالنشاط والايجابية وحب العمل وتنوع الدوافع ، فان النظرة الحديثة تميل الى التفاؤل وتثق بالانسان • ولكن يهمها فى المحل الأول أن يكون ناضجا متحملا للمسئولية قادرا على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتى • وهذه الخصائص جميعا قابلة للتعلم والاكتساب ، من خلال برامج تدريبية مصممة جيدا ، تنمى فى الأفراد ـ رؤساء ومرؤوسين ـ القدرة والرغبة فى العمل وتحمل المسئولية والمبادرة ، بواسطة برامج منظمة جيدا للممارسة العملية للصلاحيات واتخاذ القرارات • وكذلك أيضا من خلال مناخ عام فى الجهاز يشجع هذا المفهوم ويعمقه ويعطى محفزات ايجابية لمن يطبقونه فى وظائفهم •

٢ ـ ويصاحب مفهوم النضوج والرقابة الذاتية وتحمل المسئولية ، مفهوم آخر أساسى ، وهو قابلية الانسان للتقدم والتطور ، وقدرته على الابتكار والتجديد • وذلك بعكس النظريات التقليدية فى الادارة • والتى كانت تتوقع من الأفراد الأداء العادى أو الجيد ، والالتزام باللوائح فحسب • مما أدى الى أن يركز الشخص على المستوى الأدنى المطلوب للعمل • ولا يفكر فى تحسينه وتطويره • ولا يناقش ذلك مع رئيسه ، ولا يتوقع ذلك منهما أحد : ويقول علماء النفس ان القدرة على الابتكار والتجديد

موجودة عند كل الناس ـ بدرجات مختلفة · ولكنها يمكن أن تنمو وتترعرع اذا وجدت المناخ الملائم والعناية الواجبة والتشجيع المستمر (٢١) · وتولى الادارة بالأهداف هذه النقطة اهتماما كبيرا ، حيث تعطى الفرصة للرؤساء والمرؤوسين أن يناقشوا الاهداف والخطط والمعايير ـ كل فترة زمنية معينة ، ويستخدموا فى ذلك قدرا من التفكير المتجدد والتطلع للتطوير · وتمدهم بالبيانات والحقائق اللازمة ليتخذوا قراراتهم على أساس سليم · كذلك فانها توفر معلومات عن التقدم الذى يحرزونه (٢٢) · فيعلمون بتقدير الادارة لهم واعترافها بالمجهودات التى يبذلونها والانجازات التى يحققونها · ومن ثم يظلون محفزين للاستمرار فى التقدم نحو الهدف المطلوب ·

٣ ـ تنطلق الادارة من الأهداف وليس الأنشطة أو الأفعال وردود الأفعال · وذلك أن الهدف أو النتيجة هو الرباط النفسى الذى يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغه · وهو الذى يعطيهم معنى لسلوكهم ويمدهم بالاحساس بالانجاز ، الذى يسبب لهم درجات مختلفة من الرضا·كما أن سبيل الأفراد للترقية والتقدم واثبات الذات، ليس قضاءهم لفترة زمنية فى درجة وظيفية معينة أو مجرد أدائهم الروتينى لأعمالهم ، وانما انجازاتهم الحقيقية ، ومدى ما يقدمونه من حلول للمشكلات الحاضرة أو المتوقعة ، والوفورات التى يحققونها ، ومقدار المساهمة التى يضعونها بجهدهم وفكرهم واخلاصهم لبلوغ النتائج المستهدفة ·

٤ ـ تزيد مساهمة المديرين والأفراد فى تحقيق أهداف الجهاز اذا فهموا هذه الأهداف ، وتعرفوا على الرابطة بينها وبين أهدافهم الشخصية ، ولمسوا صلة وظائفهم بأهداف الجهاز وأهمية مساهمة هذه الوظائف

فى تحقيقها (٢٣) · فاذا ما اشتركوا فى تقرير الأهداف الخاصة بهم وبأداراتهم وأقسامهم وتحديد النتائج المطلوبة ، فانهم سيقبلون على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية ويبذلون فيها الجهد اللازم لبلوغ الأهداف التى يريدونها ويقتنعون بها ·

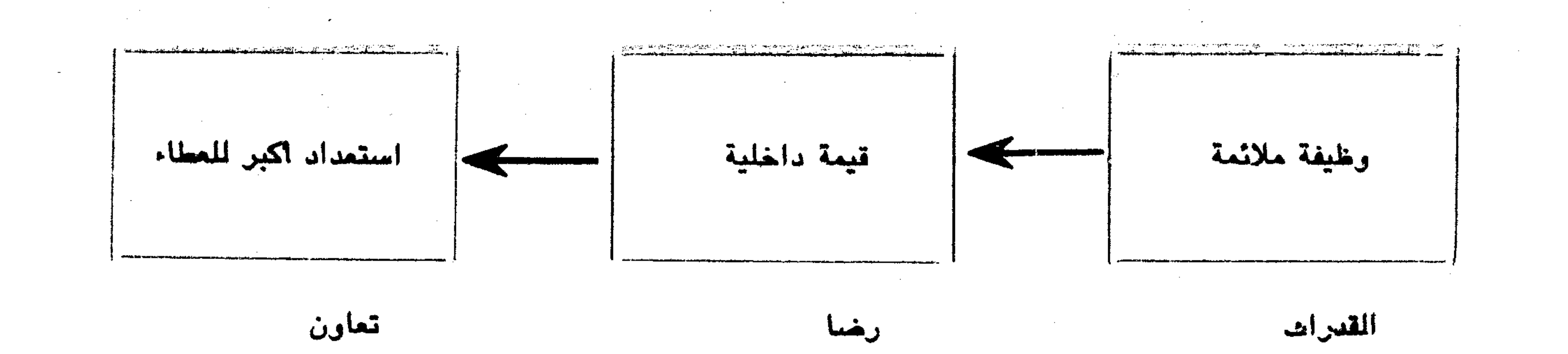
٥ - ان مصالح الأفراد ومصالح الجهاز ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة ، أو أنها كذلك فى كل الأوقات · هناك درجات من الاختلاف · ولكن هناك ايضا فرصا لتوجيه الأهداف فى مسار واحد أو متسق · مثل زيادة الانتاجية من ناحية ، وتطوير وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى · ومثل تطوير الأداء ودخول مجالات جديدة للتحسين ، وحصول الأفراد على مكافآت تشجيعية وترقيات ، وحوافز أخرى معنوية · المهم هو البحث - بواسطة الرئيس ومرؤوسه - عن كيفية دمج الأهداف أو توحيدها وتحقيق أكبر تفاعل بينها ، وأفضل الطرق لذلك ، وكيفية بلوغ كل مجموعة من الأهداف من خلال تحقيق الأخرى (شكل ١ - ٢) ، والمزايا التى تعود على الطرفين من تقريب اهدافهما، والعقبات التى تقف دون ذلك وطرق تذليلها · ربما لا نصل الى الاتفاق التام أو الدمج الكامل لأهداف الأشخاص وأهداف الأجهزة التى يعملون فيها · ولكن يمكن توفير درجة كبيرة من الاتفاق والانسجام بينها ·

٦ - ليست هناك طريقة مثلى للأداء · وانما يتوصل المديرون والأفراد العاملون تحت قيادتهم الى الطرق التى يرونها ملائمة - فى حدود اطار معين من الامكانات والظروف والمتطلبات - لبلوغ الأهداف التى يضعونها سويا ويتفقون على تحقيقها ·

شكل (١ ــ ٢) تفاعل مصالح الأفراد والجهاز

٧ - ان للقيمة الداخلية للعمل وزنا كبيرا عند الأشخاص الناضجين ٠ وهى تلك القيمة التى يستمدها الفرد من ادائه لعمله ٠ فكلما كان الفرد يشغل الوظيفة التى تتناسب مع ميوله وأفكاره وقدراته ٠٠ وكلما وجد الفرصة لتطبيق معارفه وممارسة مهاراته ، وجد فى ذلك رضا نفسيا واشباعا لحاجة اثبات الذات عنده ٠ وهذا ما يعتبره « هيرزبرج » من العوامل الدافعة والتى تأتى طبيعة العمل على راسها (٢٤) وربما ركزت ممارسات الادارة كثيرا على القيمة الخارجية للعمل ٠ وذلك باعطاء حوافز مادية أكثر ، ومزيد من البدلات والانتدابات وغيرها ٠ ولكنها لا تولى نفس العناية للركن الأساسى للأداء ، وهو طبيعة الوظيفة نفسها - التى يؤديها الموظف ، ومدى مقابلتها لميوله وانسجامها مع قدراته ومعلوماته واشباعها لطموحه ٠ ولا يقصد بذلك أن الادارة بالأهداف تهمل العائد الخارجى للعمل - من مكافآت مادية وغيرها ٠ ولكنها تبدأ بالعائد الداخلى ٠ وهو طبيعة العمل الذى يسند الى الفرد ٠ فاذا تلاءم هذا العمل معه ، اقبل على المساهمة فى مجهودات الادارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على نجاحها - انظر شكل (١ - ٣) ٠

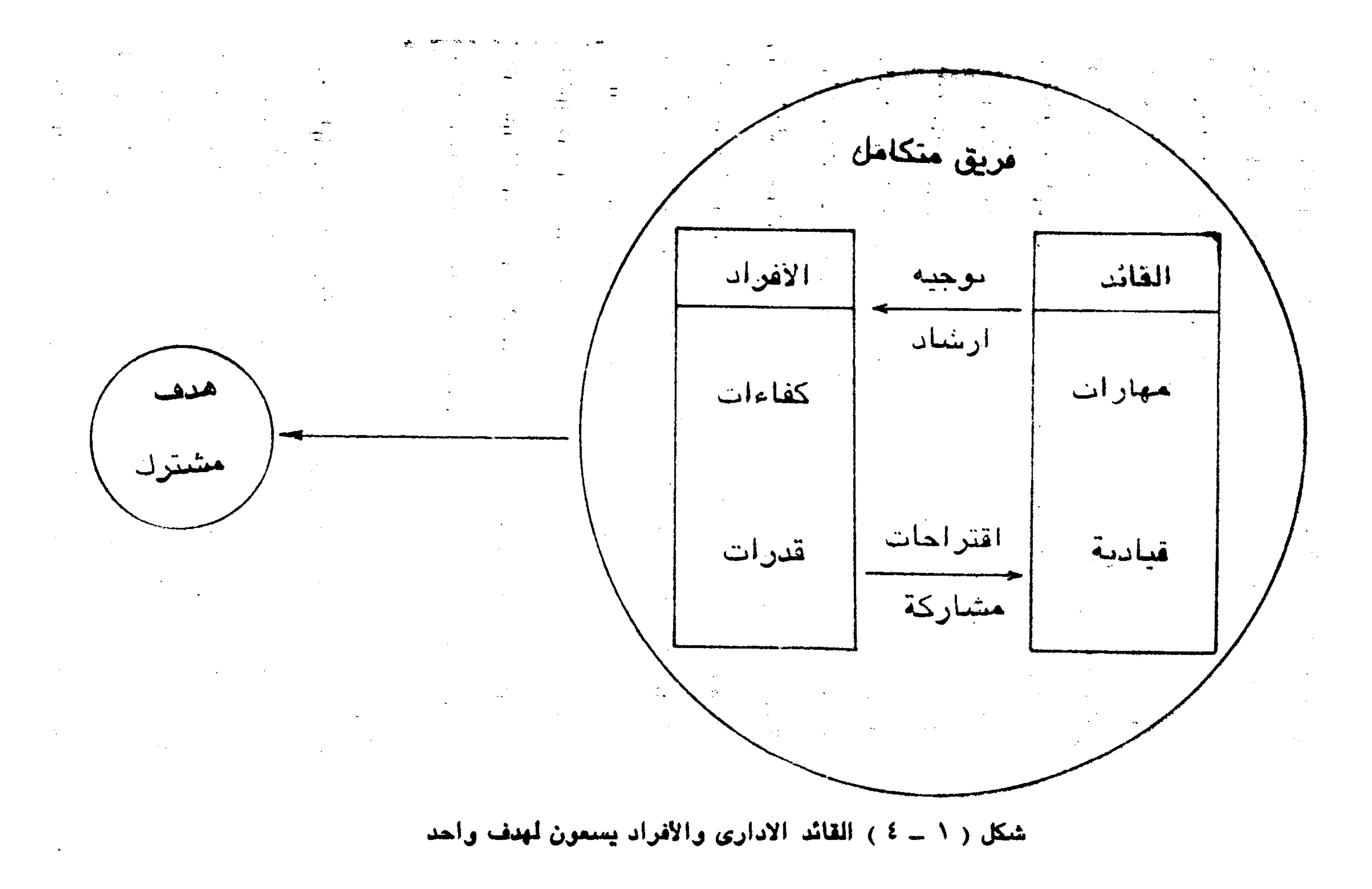
٨ - وأما الدعامة التالية فهى التعاون بين كافة الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة ٠ وكما نرى فى الفصل الثانى فان المجتمع اليابانى فى مجمله يقوم فى علاقة مؤسساته وتنظيماته على التعاون فيما بينها ٠ وداخل المؤسسة والتنظيم الواحد على التعاون بين اعضائه ٠ ويمكن ان يؤتى التعاون ثمارا طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس اهدافهما ، ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها ٠ وكلما ازدادت الثقة بالانسان - مع تهيئة المناخ اللازم لنضوجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار - زادت درجات التعاون التى يمكن ان يقدمها الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة ٠



شكل (١ ـ ٣) أهمية القيمة الداخلية للعمل للادارة بالأهداف

٩ - ومما يعزز التعاون ويجعله يحقق نتائج ايجابية ، الاتصالات الجيدة - وذلك على كافة المستويات التنظيمية ، بين الأفراد وانفسهم ، وبينهم وبين جماعات العمل فى الادارات والأقسام الأخرى ، وبين المديرين وبعضهم ، وبين المديرين ورؤسائهم • ان الاتصالات توضح المفاهيم وتوثق الروابط وتعمق التفاهم وتزيل الغموض وسوء الفهم وتنقل وجهات النظر ، وتوجه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب •

١٠- أن مفهوم القيادة الادارية في ظل الادارة بالأهداف ، يتغير قليلا عما هو عليه فى بعض النظريات وكثير من الممارسات • فليس القائد الادارى هو ذلك الشخص الذى تتركز عنده فقط صلاحية اتخاذ القرار والمسئولية • كما أنه ليس ذلك الأب الشديد أو المقوم الصعب الذى يجب التصرف حسب المعايير التى يضعها ويرضاها ، فيتم الالتزام بها لارضائه هو شخصيا ، دون النظر الى النتائج • وانما هو أولا عضو فى فريق متكامل ، يتكون منه ومن جماعة العمل التى يقودها (شكل ١ - ٤) • وهو موجه ومرشد ، يقود بالمشاركة • فربما جاء أحد العاملين بفكرة تغاير فكرته أو تتفوق عليها • فلا يقاومها • وانما يقبل على مناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها • ان العلاقة بينه وبين الآخرين علاقة أخذ وعطاء ، ارشاد واسترشاد ، توجيه واقتراحات ، تعليم وتعلم ، تأثر وتأثير • يحوط بذلك كله اتفاق هام هو توجيه الجهود والأفكار جميعا لخدمة الأهداف المشتركة • فالقائد لا يعمل وحده ، ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه ، ودون تعاونهم واخلاصهم • وبالتالى فان القيادة الادارية ليست مجموعة من الصفات • ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصقلها وتعميقها • ينطبق ذلك على كل المستويات التنظيمية ، ضمانا لنجاح الادارة بالأهداف •



شكل (١ ـ ٤) القائد الادارى والأفراد يسعون لهدف واحد

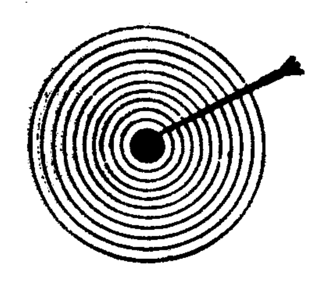
١١- ويجدر النظر الى الجهاز على انه وحدة واحدة متكاملة ، تتكون من اجزاء متداخلة ، تؤثر فى بعضها بعضا · كما أن العناصر المختلفة - فنية وانسانية وتنظيمية وبيئية - تؤثر فى بعضها بعضا ، ثم فى الكيان الكلى للجهاز · فاذا تنبه المدير ورئيسه الى هذه العناصر ، واستخدما مدخل النظم فى دراستها وتحليلها ، توصلا الى فهم اعمق وتطبيق أفضل للادارة بالأهداف ·

١٢- ان المنطلق الذى تسير منه الادارة متحرك وليس جامدا · اذ يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة · وهذا يرشد الادارة الى انسب السبل والامكانات لتحقيق اهدافها وتحسين نتائجها · وربما ترى الادارة أن تغير اهدافا معينة وتطورها ، أو تدمج بعضها أو تؤخر هدفا وتقدم الآخر ، أو تؤجل هدفا لوقت معين ، وربما ترى تغييرا فى أسلوب أو آخر من أساليب العمل أو ضرورة تطوير امكاناتها ··· هذه العملية الفكرية المستمرة المتجددة تجعل الادارة تمارس وظائفها بمنطق الوعى بالظروف المحيطة والامكانات المتاحة وأنسب الطرق للتكيف مع هذه الظروف أو تكييفها ، وربما تغييرها وتعديلها · وذلك لأن الادارة الواعية المتحركة هى التى تنشىء التغيير - فنيا أو تنظيميا أو انسانيا - وتتحكم فى حجمه وتوجه مساره ، تماما كما تتعرض له وتتأثر به · ان الادارة بهذه الصورة اذن تضع فى اعتبارها العلاقة المتداخلة بينها وبين ما يحيط بها من ظروف بيئية مختلفة ·

تلك هى مكونات فلسفة الادارة بالأهداف · اما تطبيقها فى الأجهزة والمؤسسات والشركات ، فلا شك انه لا يسير على نمط واحد أو متشابه · فهى تختلف من حيث الشكل والخطوات التى تتبع فيها ، من جهاز الى آخر ، وذلك تبعا لاختلاف الأجهزة فى تنظيمها ، ونوع نشاطها ، وتركيب القوى العاملة فيها ، والعوامل البيئية والظروف المحيطة بها · تلك هى

قضية الادارة اليوم بوجــه عام · فلا تجد طريقة مثلى للادارة · وانما هى مرهونة ـ كمــا اســلفنا ـ بعوامل كثيرة تنظيمية وفنية وانسانية وبيئية ، داخلية وخارجية ـ تؤثر فيها وتتأثر بها ، وكذلك ليست هناك طريقة مثلى للادارة بالأهداف (٢٥) · غير أننا قد وضعنا الآن النطاق الواسع والمفهــوم الشامل للادارة بالأهداف · والمنطلق الذى يستطيع الجهاز أن يتحرك مــن خلاله ، وينتقى منه ما يصلح للتطبيق ويتناسب مع بيئته الخاصة ·





الفصل الثانى

الادارة بالأهداف والممارسات الادارية الاخرى

اهداف الفصل :

- بعد ان تقرأ هذا الفصل تكون قد :

١ ـ تعرفت على بعض الممارسات التقليدية والحديثة للادارة ٠

٢ ـ احطت باهم سلبيات الأولى وايجابيات الأخيرة ٠

٣ ـ تعرفت على نواحى الاتفاق والاختلاف بين الادارة بالأهداف وهذه الممارسات ٠

٤ ـ فهمت جوانب التكامل بين النماذج الحديثة والادارة بالأهداف ٠

بعض الممارسات التقليدية :

استطاع الباحثون أن يستخلصوا عددا من الممارسات الادارية فى الواقع العملى ، ووصفوا كلا منها بمصطلح معين · ولهذه الممارسات أخطاؤها وتكاليفها · وبالمقارنة مع الادارة بالأهداف ، نجد أن الأخيرة تتميز عنها وتتفادى عيوبها · وفيما يلى بعض هذه الممارسات ·

١ ـ الادارة باللوائح :

تضع الادارة العليا طبقا لهذا الأسلوب نظاما للعمل تركز فيه اهتمامها على الهيكل التنظيمى وتسلسله واتجاه العلاقات فيه وقنوات الاتصال التى يجب أن تتم خلالها هذه العلاقات · وتضع خطة تتكون من مجموعة من اللوائح والقواعد والاجراءات لبلوغ أهداف ـ غالبا ما تكون عامة وغير محددة تحديدا دقيقا ـ يسير العمل بمقتضاها ولا يتوقع أن يحيد عنها أحد · كما أنها تضع وصفا تفصيليا للوظائف يعتمد على الأنشطة والواجبات ، أى مدخلات الوظائف (١) · وليس على النتائج المراد تحقيقها ، أو مخرجات هذه الوظائف · وتولى الادارة العليا فى هذا الأسلوب اهتماما بالغا بالتزام المديرين والأفراد بالواجبات المحددة فى وظائفهم · والتقيد بكافة القواعد والاجراءات المحددة للعمل · ولا تكاد تلمس مساهمة تذكر من جانب المديرين التنفيذيين · وانما يتبعون توجيهات رؤسائهم ، وينفذون رغباتهم ، وأحيانا دون فهم واضح (٢) ، أو معرفة دقيقة للأهداف المراد تحقيقها ·

وربما كان العيب الرئيسى الظــاهر فى الادارة باللوائح هــو تكوين ما أطلق عليه « جولدنر » لفظة الشخصية البيروقراطية · والتى تنطبق على أولئـك الأفراد الذين يؤدون الحد الأدنى من واجباتهم ، أو أقل مســتوى مطلوب للأداء الوظيفى ، بغض النظر عن تحقيق النتائج · فهم لا يهتمــون بتحقيق أهداف وظائفهم بقدر ما يريدون الظهور بمظهر « حسن » أو ملتزم أمام رؤسائهم ·

٢ ـ الادارة بالنشاط ورد الفعــل :

تسير الادارة تبعا لهذا الأسلوب من فعل الى فعل · وتخطط لــه فى حينه · أى أن التخطيط وقتى أو متقطع ، يسبق الفعل مباشرة · وليس هناك تخطيط مسبق مبنى على أساس علمى قوامه أهداف محددة · كما أنه ليست هناك خطوات واضحة للعمل ذات تسلسل معين · ومن ثم فان تصرفات المدير أشبه بردود الفعل لما يقابله من متطلبات أو يواجهه من ضغوط (٣) · لذلك تضطرب الخطط والأفعال ، وتتميز بعدم الاتساق ، ويستغلق فهمها حتى على من يقومون بها (٤) · وتقاس الفعــالية تبعا لهذا الأسلوب بمقدار الجهــد المبــذول فى مواجهة المتطلبات والضغوط ، وليس بالنتــائج المحققة ·

٣ ـ الادارة بالأزمات :

وهناك أسلوب آخر شبيه بالادارة بالنشاط ورد الفعــل ، أو هو امتداد له · ذلك هو الادارة بالأزمات · فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل فى حسبانها وتعد العدة لمواجهة مشــكلاته أو منعهــا قبل وقوعها · ولكن تترك الأمور تجرى والأحداث تتداعى ، حتى تقع أزمة أو أمر خطير · عندئذ فقط تتحرك الادارة ، وتنفق سلسلة من المجهودات ـ والتى غالبا ما تــكون كثيفة وشاقة ، وان كانت نتائجها غير فعــالة ، حتى تنقضى الأزمة · فتعــود

الادارة الى السكون وعدم الحركة مرة اخرى · فلا تلمس اذن وجود الادارة الا وقت الأزمات ·

٤ ـ الادارة بالجانبية الشخصية :

عندما نشأت الأعمال قديما ـ وخاصة فى مجال التجارة والصناعة ـ كان هناك فرد واحد هو صاحب العمل أو المروج ، يتولى جميع أمور مؤسسته أو شركته · وقد امتدت هذه الممارسة الى اليوم (٥) · وربما تجـدها ايضا فى بعض الأجهزة التى شارك فى انشائها أو تخطيطها من البداية فرد أو بعض الأفراد · وتجدهم غالبا يعتمدون فى ادارتهم لهذه الأجهزة على افكارهم الشخصية وتأثيرهم الذى اكتسبوه من خلال خصائص معينة ـ كالعمر مثلا أو رصيد أعمالهم السابق والمساهمة التى قدموها لانجاح الجهاز عندما كان فى بدايته · وغالبا ما لا تكفى هذه الصفات والأرصدة السابقة وحدها · ولا يستطيع أصحابها ـ دون اشتراك الآخرين ـ مواجهة الظروف المتغيرة التى تتطلب خططا جديدة وممارسات اخرى · الأمر الذى يترتب عليه حدوث أخطاء ونواحى فشل ·

٥ ـ الادارة بالتنــازل :

عندما ظهر مفهوم الادارة بالمشاركة ، كانت الفكرة فيه أن يشترك الأفراد العاملون فى الجهاز فى تقرير بعض الأمور ، وابداء مرئياتهم ومقترحاتهم بشأن مشكلات العمل وطرق حلها · وكان الأساس فى ذلك هو النظرية المتفائلة عن الطبيعة البشرية ، وهى أن الانسان نشيط بطبعه ، يحب العمل ويرغب فى المساهمة الايجابية فى بلوغ الهدف الجمــاعى ، ويقــدم نصيبا ملموسا لتحقيق الصالح الكبير · وربمــا أخطأ كثير مــن المديرين فى فهم الادارة بالمشاركة ، أو بالغوا فى تطبيقها ، بحيث « تنــازلوا » عن مسئولياتهم (٦) ،

وتخلوا عن دورهم القيـادى ، وتركوا للمرؤوسين عمـلية اتخاذ القرارات وتنفيذها وتنسيق مجهوداتهم · وربما أدى هذا الوضع اذا استمر الى فقدان الزمام ، والتسيب ، وتضارب آراء الأفراد ، وعدم اتساق المجهـودات ، واستحالة تحقيق الأهداف فى النهاية · ومن ثم تغيب الادارة تماما وتوجد حالة من « اللا ادارة » (٧) ـ اذا جاز التعبير ·

٦ ـ الادارة بالأنباء السارة فقط :

اذا كان المدير فى الأسلوب السابق يتنازل عن دوره ومسئولياته ، فهو هنا يعزل نفسه عن الجانب السلبى أو مشكلات العمل · ولا يود أن يسمع من الآخرين سوى الأنباء السارة فقط · والتى تدل على حسن سير العمـل وعدم وجود أية عقبات تعترضه · أى انه يريد أن يرى صورة بهيجة لادارته أو قسمه · فاذا عرف المرءوسون عنه ذلك ، فانهم يحجبون عنه أية مشكلات يصادفونها ، ولا يبلغونه بالعقبـات أو الصعاب التى يواجهونها أو يتوقعـون مواجهتها ـ حتى لا يعتبروا انفسهم « نذير شؤم » على المدير (٨) · ويطمئن المدير الى ذلك ويركن الى خمول لذيذ · ويعتقد ـ واهما أو متعمدا ـ أن الأمور تجرى على خير ما يرام · شـأنه فى ذلك شـأن النعامة التى تدفن رأسها فى الرمال حتى لا ترى القناص ، بينما الأخير يراها ويعـد العـدة لاصطيادها · وفجأة يجد المدير نفسه أمام ازمة أو مشكلة ـ ليست طارئة أو مستجدة ، وانما تجمعت أسبابها وتكاملت خيوطها (والتى كان من الممكن تفاديها أو علاجها فى وقتها) حتى انفجرت وطفت على السطح · وغالبـا ما يجد المدير نفسه عاجزا عن مواجهتها أو حلها ·

بعض الممارسات الحديثة :

ومن جهة اخرى ، هناك مجموعة من الممارسات الادارية الحديثة ، تختلف عن تلك التى عرضناها الآن ، وتتفـادى عيوبهـا · وتتميز ببضـعة

جوانب ايجـابية ، فى كل من المفهـوم والاطـار الفـكرى ، وكذلك التطبيق العملى · وهذه الممارسات هى كما يلى :

١ ـ الادارة بالمشاركة :

ينظر هذا الأسلوب الى الأفراد باعتبارهم « اعضاء » مشـاركين فى الجهاز الذى يعملون فيه ، يستطيعون ـ اذا توفر لديهم قدر كاف من الوعى والنضوج والتدريب الملائم ـ أن يشتركوا فى ادارة هذا الجهاز · ويتراوح مفهوم المشاركة من الاشتراك فى تحديد الأهداف ، الى وضع البدائل الملائمة لتحقيقها ، وتقديم الاقتراحات الملائمة لعلاج المشكلات ،و تقويم النتـائج ، أو تقرير بعض الأمـور المتعلقة بهم من تدريب وابتعاث وغيرها ، أو اقتراح مجالات وطرق للتحسين والتطوير · وترتكز الادارة بالمشاركة على فـكرة رئيسية هى أن اشتراك الأفراد فى تقرير أمور العمل ، والأمور التى تهمهم وتمس مصالحهم ، يحقق لديهم الشعور بالمسئولية ، ويحفزهم على اجادةالعمل والتعاون والانسجام ، والالتزام بالأهداف المحددة ومحاولة تحقيق النتـائج التى تم الاتفـاق عليهـا · كمـا أن ذلك يجعـل مهمة القـائد الادارى أكثر سهولة وفعالية فى نفس الوقت ·

٢ ـ الادارة بالتفويض :

عندما تتعدد أعباء المدير وتتنوع ، ويجد أن وقته لا يتسع لبعضها ، أو أنه ينفق كثيراً من وقته فى جزئيـات يمـكن لشخص آخر فى مسـتوى تنظيمى أدنى أن يقوم بها بالدرجة المطلوبة من الكفاءة ، فانه فى هذه الحال يلجأ الى التفويض · والتفويض هو انتقال مؤقت لسلطة اتخـاذ القرارات وصلاحية التصرف ـ فى أمور معينة ، من جهة أعلى الى أخرى أدنى منها على الهيكل التنظيمى · ويعتبر التفويض من الممارسات السليمة للادارة ،

ليس فقط لحل مشكلة المدير وحسن استغلال وقته ، ولكنها أيضا تعتبر جزءا من برنامج منظم لتنمية « الصفوف الثانية » للادارة ، وصقل قدراتها وتأهيلها للقيام بمهام وأعباء أعلى فيما بعد ٠

وتعتبر الادارة بالتفويض أسلوبا لتقوية التعاون بين الادارة والأفراد، اذ لابد لتطبيقها أن يكون المدير على اتصال وثيق ومعرفة طيبة بقدرات مرءوسية ودرجات طموحهم واستعدادهم لتحمل الأعباء المفوضة اليهم ٠ واذا طبق التفويض تطبيقا سليما فانه يحقق نتائج ايجابية كثيرة ٠ منها كفاءة المدير فى استغلال وقته ، وفعالية مجهوداته ٠ وتدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ٠ وتنويع النظرة للمشكلات – اذ يستفاد من مجهودات الآخرين فى تعريفها وتحليلها ومعالجتها ٠ وتعميق التعاون بين الأفراد ، والشعور بتكامل الجهود ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية الى زيادة الانتاجية ٠

٣ – الادارة بالاستثناء :

ويتفق هذا الأسلوب وينسجم كثيرا مع سابقه ٠ ولكنه يتميز عنه بصفة الاستمرار ٠ فالتفويض شيء مؤقت ، أما الادارة بالاستثناء فتعتمد على أن يضع المدير حدودا أو اطارا يتحرك مرؤوسوه من خلاله ، ويتصرفون فى أمور ومشكلات العمل على ضوئه ٠ ولا يتدخل المدير الا اذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الاطار المحدد ٠ وبذلك يتفرغ المدير لأعباء هامة – تخطيطية وقيادية ورقابية (٩) ٠ وقد أثبتت بعض الدراسات عند تطبيقها لأفكار « باريتو » أن المسائل الهامة غالبا ما تكون نسبة صغيرة من مجموع القضايا التى يتعامل معها المدير ٠ وهذا ما يعبر عنه « بالقليل الهام ، والكثير العادى » ٠ ومن ثم فان الادارة بالاستثناء تدعو المدير الى أن يوجه اهتمامه الى الأمور القليلة الهامة التى تستلزم تدخله واتخاذ قرارات أو

أو مواقف محددة منها • وأن يترك الأشياء الكثيرة العامة أو السهلة أو ذات الدرجة الأقل من الأهمية الى مرؤوسية لكى يتولوا القيام بها (١٠) • وقد يؤدونها بشكل افضل • ويصاحب ذلك نظام رقابى يمد المدير بمعلومات عن سير العمل وقيام المرؤوسين بأعبائهم حسب المعايير الموضوعة • وينبهه الى النواحى التى يجب أن يتدخل فيها (١١) •

٤ ـ الادارة بالاتصالات :

ويتميز هذا الأسلوب بوجود قنوات قوية ومستمرة للاتصال ـ تسير فى اتجاهين ـ بين الادارة والأفراد • حيث يتم تبادل المعلومات والمعانى والأفكار • ويهم الادارة أن تتعرف على وجهات نظر الأفراد بشأن الأهداف والخطط والأساليب واقتراحات التحسين • كذلك فانها تمد الأفراد بما يريدون من معلومات تهمهم وتؤثر على ادائهم الوظيفى وعلاقاتهم • وتفتح الادارة قنوات كثيرة للاتصال • فمن الاجتماعات واللجان والتقارير واللقاءات الدورية وحلقات النقاش وحل مشكلات العمل ، الى صندوق الاقتراحات ونظم الشكاوى والمجلة والنشرات الداخلية ، الى التعميمات والاستقصاءات وقياس الرأى والاتجاهات ، الى الاتصالات اليومية التى تجرى بين الرؤساء والمرؤوسين ، والاتصالات غير الرسمية بين الأفراد •

٥ ـ الادارة بالمعلومات :

لا يخفى ما للمعلومات اليوم من أهمية كبيرة فى اتخاذ القرارات ، فهى المادة الخام التى يصنع منها القرار • وتتوقف جودة القرار وفعاليته على جودة هذه المعلومات ، من حيث الكم والنوع والتوقيت • والادارة بالمعلومات تلجأ الى انشاء نظام سليم للمعلومات ، يقوم بمعالجة البيانات المتوفرة ـ تسجيلها وتصنيفها وتلخيصها وتجهيزها واسترجاعها وحفظها وتوصيلها

للمعنيين ، حتى يتصرفوا بناء عليها ويتخذوا قراراتهم · كما تؤسس مراصد للبيانات تضع فيها كافة البيانات والأرقام والحقائق التى يستخدمها المديرون ويحتاجون اليها فى تصريف أمور اداراتهم واقسامهم · وتتابع هذه البيانات وتجددها وتعدلها وتضيف عليها ، بحيث تكون دائما حقيقية وحديثة ومعبرة وذات أهمية وفائدة معينة لكافة المستفيدين منها · وبالتالى فان الادارة بالمعلومات تضمن وجود البيانات اللازمة فى الوقت المناسب وبالشكل المطلوب لجميع المديرين الذين يحتاجون اليها ، ولمختلف الأغراض التى تستخدم من أجلها ·

٦ ـ ادارة السلوك والنتائج :

اتبع « برمبك » و « ماكفى » أسلوبا للادارة ـ فى وزارة الصحة والخدمات الانسانية الأمريكية ـ يعتبرانه مشتقا من الادارة بالأهداف ، ويطلقان عليه لقطة ادارة السلوك والنتائج · وينظر هذا الأسلوب الى السلوك الوظيفى باعتباره عنصرا هاما ، مثل عنصر النتائج تماما · فيوجه اهتماما الى الأداء الانسانى ، وما يصحبه من عوامل قد تغفلها الأساليب الادارية الأخرى ـ بما فيها الادارة بالأهداف كما يقول الكاتبان · وهذه العوامل هى : (١٢)

(أ) هناك تصرفات يسلكها المدير ، لا تعتبر فى حد ذاتها نتائج ملموسة ، ولكنها مهمة · مثل علاقات المدير ، وطريقته فى الاشراف ، واشتراكه فى الاجتماعات ··· الخ ·

(ب) هناك أسباب غير متوقعة أو ظروف خارجة عن الارادة تتسبب فى تعطيل بعض النتائج · ولكن طريقة الشخص فى مواجهة الظروف يجب أن تقوم وتقدر · وخاصة فى الأعمال التى توجد بها درجة من المخاطرة ويطلب فيها قدر من الابداع ·

(جـ) هناك نواحى سلوك غير مرغوب فيها قد تؤدى الى تحقيق نتائج ، كتخويف العاملين بالعقاب اذا لم ينجزوا العمل المطلوب ، ويجب تفادى هذه النواحى اذا تحددت التوقعات السلوكية المرغوبة ·

ويرى الكاتبان اللذان طبقا ادارة السلوك والنتائج ، أن هذا الأسلوب يعطى الادارة اساسا متينا لتطوير الأداء · وذلك لاهتمامه المتوازن بعنصرى السلوك الوظيفى والنتائج المراد تحقيقها ·

٧ ـ الادارة بالأهداف المتعددة :

كذلك يقدم « سانج لى » مفهوما جديدا هو الادارة بالأهداف المتعددة · ويعرفها بأنها نظام حديث للادارة يستخدم مداخل منظمة لوضع الأهـداف التنظيمية المتعددة ورسم خطط للأنشطة التى توجه الموارد المطلوبة نحو هذه الأهداف بطريقة مخططة منظمة (١٣) · ويقول الكاتب ان الادارة بالأهـداف المتعددة ليست تعديلا بسيطا للادارة بالأهداف · ولكنها منهج ادارى متكامل يعمل على تحقيق اهـداف المنظمة بدرجة كبيرة من الفعاليـة (١٤) · ولكننا نرى أن التشابه يكاد يكون كاملا بين المفهومين · اما النقطة التى تتميز بها الادارة بالأهداف المتعددة ، فهى تحليـل الأهـداف المتنوعة ، وبحث نواحى تناقضها ، والعوامل المؤثرة فيها وطـرق التوفيق بينها ، حتى يمـكن وضع أهداف واقعية متكاملة ممكنة التحقيق · وهـذا ما يمكن أن تحققه الادارة بالأهداف ايضا · حيث يجتمع عـدد من الأطـراف المعنية لفحص الأهـداف المتنوعة ، والتوفيق بينها ، والاتفاق على ترتيب اولوياتها ، والبحث عـن أهداف بديلة ، والتوصـل الى افضـل مجموعة منسجمة متكاملة من هـذه الأهداف (١٥) ·

نواحي الاتفاق والاختلاف :

يتضح مما تقدم أن الادارة بالأهداف تتفق مع مجموعة من الممارسات الادارية ، كما تختلف مع مجموعة أخرى · فهى تتفق مع الادارة بالمشاركة ، فى اشتراك الأفـراد بالرأى والخبرة والاقتراحات · ومع الادارة بالتفويض والادارة بالاستثناء ، فى أن هذين الأسلوبين يتيحان الفرصة للأفراد الـذين يعملون فى مستويات تنظيمية ادنى لاتخـاذ القرارات والتصرف فى بعض الحـدود ، لتنمية قدراتهم وتدريبهم على ممارسـة الادارة · ولكن الادارة بالأهداف تختلف عن هذه الأساليب الثلاثة فى أن اشتراك الأفراد يأخذ شكلا منتظما ومستمرا · اذ يلعب الرئيس والمرؤوس دورا ايجابيا من بداية الخطة الى نهاية العمل وتحقيق النتائج · ويتضمن ذلك تحديد الأهداف ومجالات النتائج ووضع المعايير ، وتحديد بدائل العمـل والتنبؤ بالمشكلات ووضـع تصورات لحلها ، وتنفيذ العمل ومتابعته ، ثم التقويم فى النهاية · كل هـذا يتم باشتراك الطرفين معا وتحت مسئوليتهما ·

كذلك تتفق الادارة بالأهـداف مع الادارة بالاتصـالات ، والادارة بالمعلومات · بل ان هذين الأسلوبين ضروريان لتطبيق الادارة بالأهـداف · فمن خلال الاتصـالات الجيدة تقوى الروابط بين الادارة والأفـراد ، وتعمق الثقة ، وتزيد الرغبة فى التعاون · ومن ثم يكون اشتراك الرئيس والمرؤوس فى وضع الأهـداف والخطط والمعـايير وقياس النتـائج ، أمرا أكثر كفاءة وفعـالية · وكذلك فان المعـلومات الجيـدة الصحيحة الموقوته تمد كلا من الرئيس والمرءوس بأساس جيد لاتخاذ القرارات الملائمة ·

كما أن الادارة بالأهداف تتفق مع ادارة السـلوك والنتـائج ، فى أن النتـائج المـراد تحقيقهـا هى المنطلق الأسـاسى فى الادارة · غير أن ادارة السلوك والنتائج تولى عناية كبيرة للسلوك الوظيفى وأثره على النتائج ـ

وان كانت الادارة بالأهــداف تضع ذلك فى اعتبارها ايضـا · واخيرا فان الادارة بالأهداف تتقارب مع الادارة بالأهداف المتعددة ، فى التنبـه لتعدد الأهداف وتنوعها ، والقيام بفحصها وترتيبها والتوفيق بينها ·

وتحمل الممارسات السابقة عددا من المزايا يمكن للادارة بالأهداف ان تستثمرها وتستفيد منها · وهى ارتفـاع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة شعورهم بالرضا · والتعاون والالتقاء حول اهداف واحدة متكاملة · ووجود الفرص المختلفة أمام الأفراد للتقـدم والتنمية والرقى · ووثوق الروابط بين الادارة والأفراد · وزيادة الانتاجية وتوفر الرغبة لذلك ·

ومن جهـة أخـرى تختلف الادارة بالأهـداف عن الممارسات الادارية الأخرى · مثل الادارة باللوائح ، والادارة بالنشـاط ورد الفعـل ، والادارة بالأزمات ، والادارة بالجاذبية الشخصية ، والادارة بالتنـازل ، والادارة بالأخبار السارة · بل ان هذه الممارسات تتناقض مع الادارة بالأهـداف · حيث لا يوجد تخطيط مسبق أو منظم فى الادارة بالنشاط ورد الفعل والادارة بالأزمات · ولا توجه الادارة عنايتها للأهداف والنتائج ، ولكن تركـز على المجهودات والأنشطة المنطلقة من وصف محدد للوظائف ـ كما هى الحال فى الادارة باللوائح · ولا يوجد تبادل للآراء أو مناقشات تتخذ القرارات فيهـا بناء على معـلومات صحيحة دقيقـة · وذلك فى حالة الادارة بالجاذبيـة الشخصية ـ حيث يقوم الفرد وحده باتخاذ القرار ، والادارة بالتنازل حيث يغيب دور المدير تماما ويترك القرار للأفراد · كذلك لا توجد مواجهة حركية لمشكلات العمل ، كما يحدث فى الادارة بالأنباء السارة ـ اذ ان المدير يتغاضى عن العقبات ويتركها تتراكم حتى تنفجر وتحدث آثارا ضارة ·

وواضح أن جميع هذه الممارسات تحمـل معها آثارا سـلبية ، تحاول الادارة بالأهداف أن تتفاداها · وهى ضعف مسـتويات الأداء · وانخفاض

الانتاجية وتحقيق الأهــداف بدرجة متواضعة ٠ والروتينية والانصراف الى الحد الأدني للأنشطة وتفادى العقاب ٠ ووهن العلاقة بين الادارة والأفراد ، وغياب الرباط النفسى الذى ينسق مجهودات الادارة والأفراد ويوفق بينها ٠ وانخفاض الروح المعنوية وغياب فرص التنمية والتطوير ٠

مزيد من النماذج الادارية :

ونعرض فيما يلى عــددا من النمــاذج والدراســات الادارية ، والتى لا تحمل لفظة « الادارة بــ ٠٠٠ » ولكن لها صلة وثيقة بالادارة بالأهـــداف وهذه النماذج هى ما يلى :

الأنماط القيادية للمديرين :

ان أحد الأسس التى اتخذت لتصنيف المديرين الى أنماط قيادية معينة ، هو الاهتمام بعنصر العمل والانتاج ، أو الانسان والعلاقات ٠ ويختلف المديرون فى درجة الاهتمام التى يعطونها لكل عنصر ٠ ونجد فى الشبكة الادارية التى صورها « بليك ، ميوتن » واحدا وثمانين نمطا قيــاديا ، تندرج تحت خمسة أنماط رئيسية (١٦) ٠

وأول هذه الأنماط هو **المدير المتفانى** ، وهو ذلك الذى يوجه اهتمــامه كله للعمل ويهمل الانسان ٠ ولا يرى واجبا للناس الا تحقيق الانتاج المطلوب لذلك فانه يحكم تخطيط العمل ، ويضغط على مرؤوسيه لتنفيذ الخطة ، ويحكم الرقابة على التنفيذ ، حتى يتم العمل حسب المستويات والمعايير الموضوعة ٠ ويتبع فى معاملة مرؤوسيه الأسلوب الرسمى ، والاتصال ذا الاتجاه الواحد ــ أى يصدر أوامره ويتوقع طاعة تامة لها ٠ ويلجأ فى تحفيزهم الى الحوافز المادية والتخويف والعقاب ٠ ويقوم أداءهم حسب مقــاييس الانتــاج ــ كما

ونوعا وزمنا وتكاليف · ولا يتوانى فى عقاب المخطىء · ويرى أن الأهداف التى يجب أن يعمل الجميع من أجلها هى أهداف الجهاز ·

أما النمط الثانى : فعلى العكس ، يوجه اهتمامه كله للانسـان ، وهو **المدير الاجتماعى** ، أو المدير المتعاطف (١٧) · الذى يرى أن الأفراد يجب أن يجدوا فى العمل مناخا ممتعا ومريحا · هذا فى نظره أهم بكثير من تحقيق النتائج · فلا يضغط على الأفـراد أن يعملوا · وانما يمارس عليهم رقـابة مخففـة ويجيب مطالبهم أولا ، حتى يحصـل على رضـاهم · فتجـده يتبع الأسلوب غير الرسمى فى التعامل مع المرؤوسين ، فهو صديق أكثر من كونه مديرا · ويأخذ الاتصال شكل العلاقات الاجتماعية ـ تبادل الأحاديث والأخبار الشخصية · ويلجأ فى التحفيز الى الحوافز المعنوية ، والمدح وليس العقاب وتقويم أداء الأفراد حسب درجة انسجامهم مع الآخرين · ولا يعاقب المخطىء بل يلجأ الى تبرير خطئه أو انتحال الأعذار الملائمة له · ويرى أن الأهـداف التى يجب أن تأخذ الأولوية الهامة هى أهداف الأفراد ·

واما النمط الثالث : فهو **المدير السلبى** أو الهارب ، الذى لا يلقى بالا للعمل أو الانسان ، أو يهتم بهمـا بالحـد الأدنى الذى يضمن له البقـاء فى وظيفته دون مشكلات · ولا يبذل مجهودا فكريا يذكر فى عمله · لذا تجد أن علاقاته مع الأفراد تأخذ شكلا « بيروقراطيا » تحدده اللائحة والقواعد المعمول بها · والاتصالات بينه وبينهم منعـدمة تقـريبا ، أو تحل محلها المذكرات والقرارات الادارية التى تجىء من جهة أعلى والمذكرات التفسيرية وغيرها · كما أنه لا يبالى بتحفيز الأفراد ، ولا يهمه اشباع حاجاتهم · ويقوم أداءهم بناء على التزامهم باللائحة وعدم وجود مشكلات · ويعالج الأخطاء مطبقا العقاب الذى تتضمنه اللائحة · أما الأهـداف فهو غالبا ما لايعيهـا · واذا عرفها فانه لا يستطيع تحديدها · وربما كان هدفه الأساسى أن يظل على رأس العمل ، بلا مشكلات ، حى لايطالب بأية مجهودات لحلها ·

وهناك **النمط الرابع** : الذى يحاول أن يوفق بين العمل والانسان ، فيأخذ طريقا متوسطة بين العنصرين · ويعطى كليهما درجات متساوية ـ ولكنها ليست مرتفعة ـ من اهتمامه · لذلك يسمونه **مدير مفترق الطرق** (١٨) · فهو يعتقد فى أهمية العمل والانسان معا · ويريد التوفيق بينهما وتحقيق نتائج مرضية (١٩) وليست ممتازة ، فهو مدير « عادى » أو مثل الآخرين ، يحفظ التوازن بين العنصرين ، ولكنه لا يصل الى نتائج باهرة أو متميزة ، وتقوم العلاقات بينه وبين مرؤوسيه على أساس رسمى ، وتدور الاتصالات فى طريق ذات اتجاهين · وربما شكل لجانا ليأخذ آراء المرؤوسين فى الحسبان ويلجأ فى التحفيز الى خليط من الحوافز المادية والمعنوية ، ويستخدم الجانبين الايجابى والسلبى ، فيرغب ويخوف · أما تقويم أداء مرؤوسيه فيتم على أساس قدرتهم على العمل ، ودرجة تعاونهم مع الآخرين · ويعالج الأخطاء بالشكل الذى يتعارف عليه الناس ، أو كما يعالج أغلبية المديرين أخطاء مرؤوسيهم · ويعتقد أن الأهداف التى يجب تحقيقها هى مزيج متوسط من أهداف العمل والأفراد ·

أما **النمط الخامس** : فهو **المدير المتكامل** أو مدير الفريق · وهو ذلك ذلك الذى يوجه اهتمامه للعمل والانسان معا ، ليس بدرجة متوسطة أو قليلة كما يفعل سابقه ، ولكن الى أقصى حد · فهو يرى أن العمل مهم وأن تحقيق النتائج شىء جذرى · ويرى فى نفس الوقت أن الانسان قيمة غالية ، وأن تلبية رغباته واشباع حاجاته يجب أن تأخذ عناية وافية · لذلك فانه يشرك مرؤوسيه فى التخطيط للعمل · ويعتمد فى تنفيذه على الرقابة الذاتية والالتزام المتوفر لديهم · أما علاقاته مع الأفراد فلا تأخذ طابعا رسميا تماما ، أو غير رسمى بالمرة ـ وانما هى علاقة عضوية (٢٠) · بمعنى أنه عضو فى فريق العمل الى جانب رئاسته له · هذا بالاضافة الى أنه مرشد ومعلم للآخرين ومتبادل للأفكار معهم · وتأخذ الاتصالات بينه وبينهم طريقا مستمرة

ذات اتجاهين · فيتم تبادل المعلومات واستيضـاح البيانات ومناقشة الآراء والمقترحات · ويعتمد فى التحفيز على تشكيلة متكاملة · فمن الحوافز المادية والمعنوية الى الالتزام الذاتى والمسئولية الأدبية · ويقوم مرؤوسـيه بناء على انتاجيتهم ومجهوداتهم الابتكارية للتطوير · ويلجأ فى معالجة الأخطاء الى أسلوب موضوعى · قوامه بحث الخطأ وقياس ابعاده والتعرف على أسبابه ومناقشة نواحى تصحيحه مع الآخـرين · أما الأهـداف التى يسعى الى تحقيقها فهى مزيج متكامل ، أو اكبر قدر ممكن من اهداف العمـل والأفـراد سويا · ويعتقد أن تحقيق اهداف احد العنصرين يساعد على تحقيق أهـداف الآخر ويتم من خلالها ·

وواضح أن الأنمـاط القيـادية الأربعـة الأولى لا تتناسب مع الادارة بالأهداف ، فبينما يركز الأول على أهداف العمل ، يهتم الثانى بأهداف الانسان، ويهمل الثالث كليهما ، ويحاول الرابع أن يوفق بينهما بدرجة متوسطة · أما الادارة بالأهداف فانها تحاول أن تدمج أهداف الطرفين وتحقق كل مجموعة منها من خلال الأخـرى · وهـذا ما يعتقـده المدير الخامس المتكامل ويحاول تطبيقه · هذا بالاضافة الى الأسلوب الذى يتعامل به هذا المدير مع مرءوسيه – وهو أسـلوب الفـريق والعضوية ، وتبادل المعـلومات ، والتحفيز المادى والمعنوى ، والالتزام والرقابة الذاتية · هذه كلها عوامل تمهد لنجاح الادارة بالأهداف · ومن ثم فان برنامجا منظما للادارة بالأهداف يمكن ان يؤتى ثمارا طيبة فى حال هـذا النمط القيادى ، مع توافر الظـروف والعوامل الأخـرى وتهيئة البيئة الفنية والتنظيمية المناسبة ·

النظرية اليابانية :

ان ما يطلق عليه « اوتشى » نظرية « Z » (٢١) · والتى تعتبر اساسا للنجاح الهائل الذى حققته ومازالت تحققه الادارة اليابانية – فى صـورة انتاجية متزايدة وتقدم مستمر ، تتبلور فى ثلاثة عناصر بسيطة للغاية هى :

(أ) الثقة بين الادارة والعاملين ، والتى تربط بين الطـرفين وتعـزز تعاونهما ·

(ب) مهارة المديرين فى التعرف على قدرات وطاقات مرؤوسيهم ، وذلك حتى يمكن توجيهها الوجهة المناسبة ·

(ج) العلاقات الطيبة ، والمودة والألفة التى تميز صـلات الطـرفين ـ الادارة والأفراد ·

كذلك فان جانبـا كبيرا من أسباب نجـاح اليابانيين يرجع الى طبيعة مجتمعهم ، الذى يسميه بعض الكتاب « المجتمع المتعاون » · والذى يتآلف كل جزء فيه مع الأجزاء الأخرى ، ويتسق ويتكامل معها فى نسيج بديع يشد بعضه بعضا · وبنفس هذا المنطق الذى يوجد فى المجتمع الكبير ، تتعـامل الادارة مع الأفـــراد ـ منطق التعاون والثقـة والتشجيع · فتـدفع الادارة العاملين على أن يستغلوا مهـاراتهم ويوجهوا طاقاتهم الى العمـل ، حتى يحققوا أهدافهم الشخصية من خلال أهداف العمـل · وتعطيهم الادارة قدرا من التصرف الذاتى ، حتى يفكر كل منهم فى صالحه وصالح العمل ، لدرجة أن هناك قولا مشهورا يتردد فى أروقة الأعمال أن « كل عامل مدير » (٢٢) · للدلالة على دمج المصلحة الذاتية للأفراد مع المصلحة الكلية للجهـاز الذى يعملون فيه · ويذكر « جاب » نفس المعنى حين يتحدث عن « المجتمع المساهم » ويعنى أن كل فرد فى المجتمع يتوقع منه أن يؤدى دوره فى تحقيق الصـالح العام للوطن والبلدة والحى الذى يعيش فيه (٢٣) · ومن ثم تقترب أهـداف الأفراد من أهداف الأجهزة وتتكامل مع بعضها البعض ·

ويشرح « هاتفانى ، بيوسك » نموذجا يابانيا للادارة ـ والذى أدى الى زيادة الانتاجية فى اليابان بمعدل يقترب من ثلاثة أضعاف زيادتها فى أمريكا خلال العقود الثلاثة الماضية ، وانخفاض معدل دوران العمل ، وزيادة التزام

الأفراد تجاه أجهزتهم (٢٤) . ويتلخص هذا النموذج فى أن نقطة اهتمام الادارة هى الموارد البشرية . ومن هذا المنطلق تضع الادارة استراتيجيتها العامة وهى : تكوين سوق داخلية للقوى العاملة التى تتصف بالجودة والخصائص اللازمة . وتقديم المحفزات الملائمة للعمل والبقاء فى الأجهزة التى يعملون بها . وبالتالى يعين فى الجهاز أولئك الأفراد الذين يلائمون مبادىء هذا الجهاز وقيمه . وتقدم لهم الادارة الاشباع الملائم لحاجاتهم وتؤكد مفهوم الفريق وتوفق بين مصالحهم ومصالح الجهاز ، وتعمل على دمجها طوال حياتهم الوظيفية (٢٥) . فاذا ما تعين الأفراد المناسبون ، فان للادارة فى التعامل معهم أساليب كثيرة . أهمها التناوب الوظيفى والترقيات البطيئة . وتقويم الأفراد حسب معايير متعددة يدخل ضمنها السلوك والاتجاهات . وتاكيد الشعور بالعضوية والتعاون والعمل الجماعى . وتشجيع الاتصالات المفتوحة وتعزيزها . واتخاذ القرارات بناء على الاستشارة والمشاركة من جميع الأطراف المعنية (٢٦) .

ورغم أن هذا النموذج مشتق من الممارسة اليابانية للادارة ، والتى تثبت نجاحها يوما بعد يوم ، الا انه يمكن أن يناسب بلادا أخرى ـ كما يؤكد « هاتفانى ، بيوسك » . وذلك لأنه نموذج شامل يحاول أن يدمج أهم مقومات نجاح الادارة ويعمل على تكاملها .

نموذج « الدور الفعال للأفراد » :

يقدم « جاب » نموذجا حديثا يطلق عليه الحرف الأول من كلمة « الناس » ، للدلالة على أن الجهاز يحقق فعاليته من خلال المجهودات التى يبذلها العاملون فيه . وبالتالى فان الادارة تولى اهتمامها للجانب الانسانى كما تعنى بالجانب الانتاجى . فتتخذ قراراتها بناء على مشاركة الأفراد ، وما يقدمونه من أفكار جيدة . ولهذا النموذج خصائص مميزة ، تنطلق من

نفس فلسفة الادارة بالأهداف وتقوم على أسسها · وأهم هذه الخصائص هى : (٢٧)

١ ـ وضوح أهداف الجهاز واتساقها واحتواؤها على مصالح الجهاز وحاجات الأفراد · واشتراك هؤلاء فى تحديدها ، وتحملهم مسئولية تحقيقها ·

٢ ـ اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة · وأخذه فى الاعتبار مقابلة احتياجات ومصالح جميع الأطراف ·

٣ ـ تطوير المديرين وتدريبهم على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وطموح الأفراد ، وان يكونوا موجهين ومرشدين يقودون فرق عمل ، ويستمدون قوتهم ـ ليس عن طريق السلطة المفوضة · ولكن نتيجة للاحترام الذى يكتسبونه من قدرتهم على توجيه الفريق ·

٤ ـ تشجيع الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية والانضباط وتنمية روح الالتزام ·

٥ ـ تقديم حوافز جماعية لفرق العمل ، مع مكافآت فردية للمبدعين وذوى المجهودات غير العادية ·

تحليل النظم :

من الأدوات الحديثة التى تستعين بها الادارة اليوم هى تحليل النظم · ويقصد بالنظام أو المنظومة كيان كلى يتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها فى البعض وفى الكيان الكلى · واذا حدث تغيير فى جزء منها حدث تغيير ـ بدرجات متفاوتة ـ فى الأجزاء الأخرى ، ومن ثم فى النظام كله · ويعيش هذا النظام ويعمل فى بيئة معينة تثور بينه وبينها أيضا علاقة تفاعل

وتأثر وتأثير • لذلك فالأنظمة الانسانية انظمة مفتوحة ، لأنها تأخذ من البيئة وتعطيها • وتتمثل هذه العلاقة فى عناصر النظام • وهى المدخلات والعمليات والمخرجات التى تتآلف جميعا لتحقيق هدف معين • فيستقدم النظام مدخلاته من أفراد وأموال وخامات ومعدات وأفكار ، من البيئة والمجتمع المحيط به • ويشغل هذه الموارد فى عمليات معينة وفق اهدافه وطبيعة نشاطه – من صناعة أو تجارة أو صحة أو تعليم ••• الخ • ثم يقدم للبيئة نتائج اعماله وهى المخرجات ، سلعة كانت أو خدمة أو افكارا • وبذلك يحقق النظام هدفه وهو اشباع بعض حاجات المجتمع •

وتستعين الادارة بتحليل النظم فى التعرف على العوامل الداخلية – التى توجد داخل الجهاز ، والخارجية التى توجد فى المجتمع من حوله • وفى تفهم طبيعة العلاقة بين هذه العوامل بعضها وبعض وتاثيرها على اهداف الجهاز وانشطته وحركته وتقدمه ونتائجه • وبناء على ذلك تستطيع ان تضع من السياسات والأساليب ما يستفيد من تفاعل هذه العوامل جميعا ، وايضا بما يحقق التفاعل الأفضل بين الجهاز وبيئته •

ويمكن أن نستخدم مدخل النظم فى النظر الى الادارة بالأهداف من زاويتين • الأولى انها جزء من المدخلات التى يوظفها الجهاز فى عملياته • والثانية انها نظام فى حد ذاتها • فاما من حيث انها جزء من المدخلات ، فلأن الموارد التى يستخدمها الجهاز تتكون من بشرية ، ومادية ، ومعنوية وتكنولوجية (شكل ٢ – ١) • فاما الأخيرة فتدخل ضمنها الطرق والأساليب والمعلومات والأفكار • وهنا تجىء الادارة بالأهداف ضمن المدخل الرئيسى وهو « الادارة » ، أسلوبا وفلسفة وطريقة عمل • وتبدو آثار الادارة بالأهداف اثناء مرحلة العمليات ، حيث يطبقها المدير ويسير حسب خطواتها ، ويستغل عن طريقها الموارد الأخرى – البشرية والمادية •

واما من حيث كون الادارة بالأهداف نظاما فى حــد ذاتها ، فيمكن تحليلها الى مدخلات وعمليات ومخرجات (شكل ٢ ـ ٢) ۰ أما المدخـلات فهى الأفكار والمجهودات التى يضعهـا المدير ورئيسه فى تصميم الأهـداف ، وتعيين طرق بلوغها ، وتحديد المعـايير المطلوبة لقياسها ۰ بالاضـافة الى الخبرة السـابقة التى توجــد عند الطـرفين ، من تطبيق ســابق للادارة بالأهـداف ، أو من حصـيلة تجارب تعمق معــرفتهما بالعناصر الايجابية والمشكلات المتوقعة ۰ وكذلك المعلومات المتوفرة عن مختلف العوامل المؤثرة مثل الأفراد وقدراتهم وميولهم ، والأساليب التكنولوجية المتاحة فى العمـل ، والمواد والخامات المطلوبة ، والعوامل الاجتماعية والبيئية المحيطة ۰۰ وغير ذلك من بيانات وحقائق تعين كلا من المدير ورئيسه على رسم الخطة الملائمة لبلوغ الأهداف التى يحددانها ۰ هذا الى جانب ما قد يكون عند الطرفين من معرفة نظرية بأسلوب الادارة بالأهداف ۰ كان يكونا قد قـرا كتابا مثلا ، أو شاركا فى ندوة أو مؤتمر كانت هى موضوعه ، أو دورة تدريبية فيها ، أو نحو ذلك من أبواب المعرفة ۰

أما عمليات الادارة بالأهـداف ، فهى تلك الخطوات التى يتبعها المدير ورئيسه فى التوصــل الى ورقة عمـل تكون هى المنهاج الذى يسيران عليــه ويسترشدان به ۰ وهذه الخطوات ـ التى نشرحها فيمـا بعـد ـ تتكون من وضع تصور مبدئى يبين مجالات النتائج والأهداف التى يمكن للمدير تحقيقها فى فترة زمنية مقبلة ، بناء على الخطة الاستراتيجية والأهــداف الكليــة للجهاز ۰ ومناقشة هذا التصور مع الرئيس ، واقراره أو تعديله أو تغييره ۰ ثم التوصل الى اتفاق أو ورقة عمل ، والمراجعة الدورية والمتابعة ۰ ويعتبر هذا الاتفاق أو ورقة العمل هى مخـرجات نظام الادارة بالأهـداف ۰ والتى تعتبر بدورها مدخلات يستخدمها الجهاز فى عملياته ۰ اذ تحتوى هذه الورقة

البيئــة

مدخــلات

بشرية (الأفراد)
مــادية
(أموال ، معدات...)
معنوية
(الادارة بالأهداف)

عمليــات

تشغيل الموارد

مخــرجات

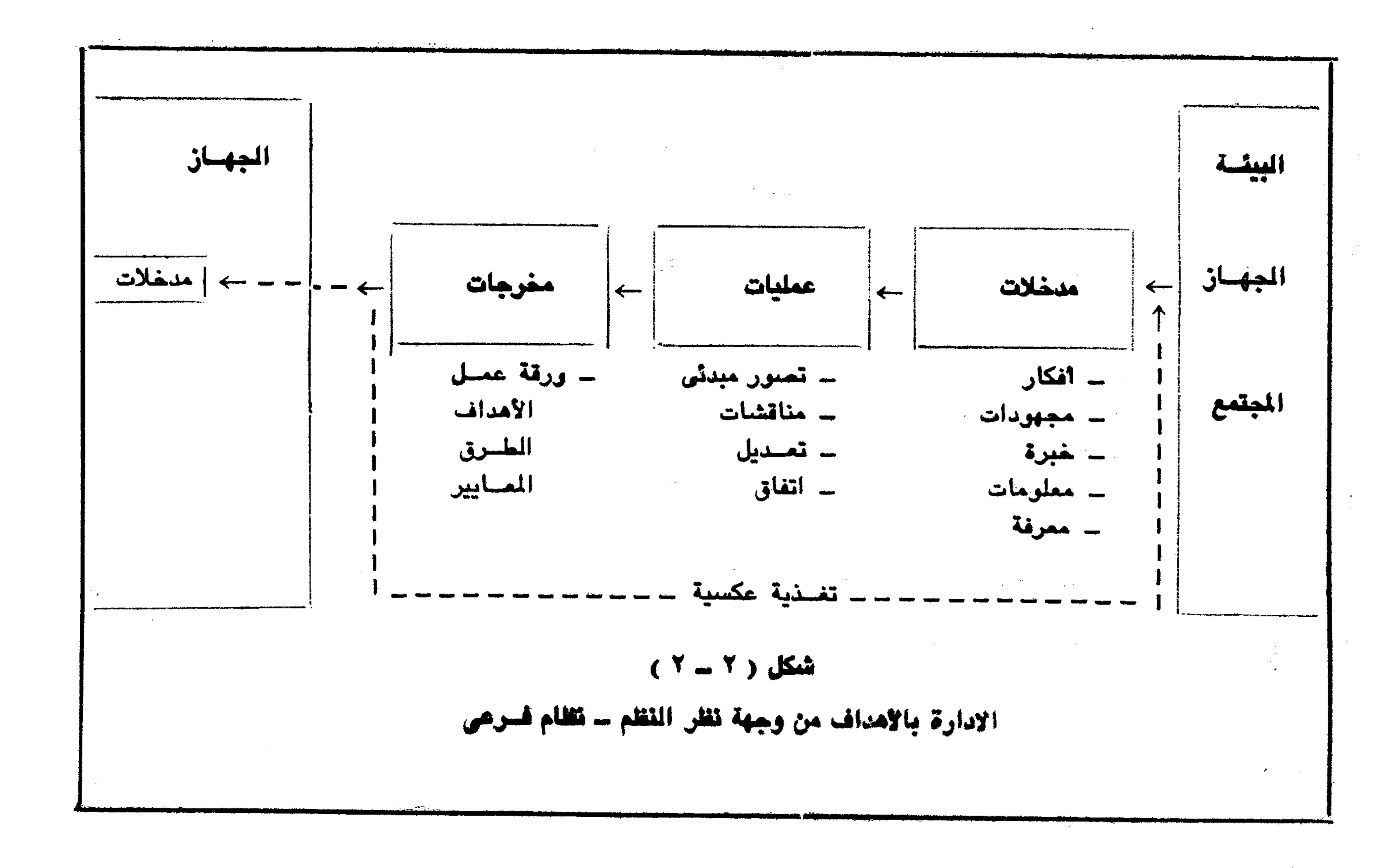
سـلعة
خـدمة
فكــرة

البيئــة

تغـذية عكسية

شــكل (٢ ـ ١)

الجهاز من وجهة نظر النظم



شكل (٢ ـ ٢)

الادارة بالأهداف من وجهة نظر النظم ـ نظام فرعى

على الأهداف التى يراد تحقيقها ، وأفضل الطرق لتحقيقها ، والمشكلات المتوقعة ومداخل حلها ، والمعايير التى يمكن استخدامها فى قياس النتائج ٠

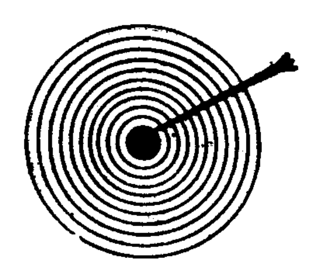
نموذج التنظيم :

كان من النتائج الهامة التى توصل اليها « بيرنز ، ستوكر » ، هى أن هناك نموذجين للتنظيم ٠ أحدهما ميكانيكى والآخر عضوى (٢٨) ٠ فأما النموذج الأول فيتميز بوجود هيكل رسمى تحدد فيه السلطات والمسئوليات بدقة ٠ وتسير فيه العلاقات حسب تسلسل وظيفى محدد ٠ ومن خلال قنوات رسمية للاتصال ٠ ويغلب طابع الاتصالات ذات الاتجاه الواحد ٠ الأوامر من الادارة العليا وتنفيذها من المستويات الأدنى ٠ وتحديد الاختصاصات فى التوصيف الوظيفى تحديدا مفصلا ٠ ويسير العمل على وتيرة واحدة ـ طبقا للقواعد واللوائح الموضوعة ٠

أما النموذج العضوى فيختلف عن ذلك كثيرا ٠ فهو يتميز بالمرونة فى تحديد السلطات ٠ واجراء التغيير أو التعديلات اللازمة فى التوصيف الوظيفى ، عندما يتطلب الأمر ذلك ٠ وتأخذ العلاقات بين الأطراف المعنية صبغة أقل رسمية ٠ أو هى أقرب الى الاتصالات غير الرسمية ، حيث القنوات أكثر انفتاحا وانتشارا ٠ كما أن الاجراءات والقواعد الموضوعة يمكن تعديلها بدرجة كبيرة من السرعة ، فلا يسير العمل على وتيرة واحدة ، وانما يتغير تبعا للعوامل المؤثرة وحسب الهدف المراد تحقيقه ٠ لذلك فان اهتمام الادارة والأفراد فى هذا النموذج يدور حول الأهداف المحددة ـ التى تتغير من وقت لآخر ـ والنتائج المراد الوصول اليها ٠

ويوجد النموذج الميكانيكى فى بيئة مستقرة لا تحدث فيها تغيرات اقتصادية أو تكنولوجية ٠٠ الخ ٠ وهو يناسب هذه البيئة ، وأما النمط

الاداري الذى غالبا ما يتبع فيه ، فهو الادارة باللوائح أو النمط البيروقراطى٠ فى حين أن النموذج العضوى يناسب البيئة التى تحدث فيها تغيرات ٠ وهو نموذج يصلح للتطبيق عندما تتطلع الادارة الى التحسين ، ولا تقف عند حد تحقيق النتائج العادية ٠ فهى تنمى أهدافها وتدخل آفاقا جـديدة للتطوير ٠ لذلك فان مواصفات هذا النموذج تعتبر تربة طيبة للادارة بالأهداف ٠ كما أن الأخيرة تعتبر نمطا اداريا مناسبا له يعينه على مواجهة التغيرات التى تحيط به ، والانطلاق من أساس الأهداف والنتائج ، وليس الأنشطة والاجراءات ٠



خلاصـــة

وضعنا فى هذا الباب الاطار الأساسى للادارة بالأهداف ، فعرضنا فى الفصل الأول لبضعة تعريفات لأبرز الباحثين فى هذا المجال · ووجدنا اتفاقا واختلافا بين هذه التعريفات · الا انها تلتقى جميعا على أهم العناصر التى تشتمل عليها الادارة بالأهداف ، وهى الهدف ، وأهمية دمج أهداف الأفـراد والمنظمات ، والاشتراك فى تحـديدها ، والتعـاون على تطوير الأداء وزيادة الفعالية · وأوضحنا أن التطور الذى مرت به الادارة بالأهداف خلال الثلاثين سنة الماضية ، ساعد على بلورتها فى صورتها الحاليـة · فقد بدأت فى أول الأمر أداة لتقويم الأداء تهـدف الى ضبط عملية التقـويم وجعلها اكثر دقة وموضـوعية · ثم أصبحت أداة تخطيط ورقابة · وانتهت الى أنهـا عمليـة ادارية متـكاملة تجمع وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيـادة ورقابة · وتعمل على التنمية المسـتمرة للمـوارد المتاحة ، البشرية والمادية والفنية والمعنوية · والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهـداف متحركة متطورة ، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية ·

ثم ألمحنا الى أن الادارة بالأهـداف جاءت بعد تتابع عدد من البحوث والدراسـات فى الفكر الادارى · وذكرنا منها نظريتين بارزتين هما الادارة

العلمية ، والعلاقات الانسانية ، ومحاولة كل منهما وضـــع مبـــادىء تعين المديرين فى أداء مهامهم بنجاح · وأشرنا الى أن هذه المبادىء قد طبقت فعــلا من قبل المديرين ، ولكنها لم تصادف النجاح المتوقع · وكان ذلك لأسباب فى النظريتين نفسيهما · مثل التركيز على عنصر واحد واغفال الآخر ، واهمال أثر البيئة ، ومحاولة الوصول الى الطريقة « المثلى » للادارة · أما الأسباب الأخرى فتوجد فى التطبيق · حيث يلزم لنجاح النظريات فى الواقع العملى تهيئة المناخ المناسب والبيئة الصالحة·وقد نبهت «ودوارد» الى ضرورة أخذ الظروف البيئية المحيطة فى الحسبان · وفحص أثرها وطرق تكييفها والتكيف معها · وبناء على تجارب التطبيق للنظريات السابقة حاولت الادارة بالأهداف أن تجمع بين مزايا الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، وتتفادى أخطاءهما، وتأخذ فى اعتبارها كافة العوامل المحيطة بها ، والتى تؤثر فى مدى نجاحها أو فشلها ــ تلك العوامل التى يمكن تقسيمها الى تنظيمية وفنية وانسانية وبيئية ·

ثم عرضنا لأهم العناصر التى تنطلق منها فلسفة الادارة بالأهداف · وهى نضوج الأفراد والرقابة الذاتية وتحمل المسئولية · والقدرة على التطور والابتكار · والتحرك من قاعدة الأهداف وليس الأنشطة · وفهم أهداف الجهاز ومصالحه ووجود الفرصة للتوفيق بينها وبين مصالح الأفراد وأهــدافهم · ومحاولة الوصول الى الطريقة الملائمة للعمل وليست المثلى · وأهمية القيمة الداخلية للعمل ، وضرورة اتفاقه مع ميــول ورغبـــات الفرد الذى يؤديه · والتعاون بين كافة الأطراف المعنية لبلوغ الأهــداف المشـــتركة · وضرورة الاتصالات الجيدة · واتخاذ القيادة الادارية مدلولا جديدا يعتمد على المشاركة والتعاون والمشورة والتوجيه والتاثير المتبادل بين القائد الادارى ومرؤوسيه· ومن ثم ضرورة اكتساب القائد لبضع مهارات تمكنه من ممارســـة أعبائه · وأخيرا فان الجهاز وحدة متكاملة تتكون من أجزاء متفاعلة يؤثر بعضها فى بعض ، مما يتطلب تبنى نظرة النظم فى دراسته وتحليله ·

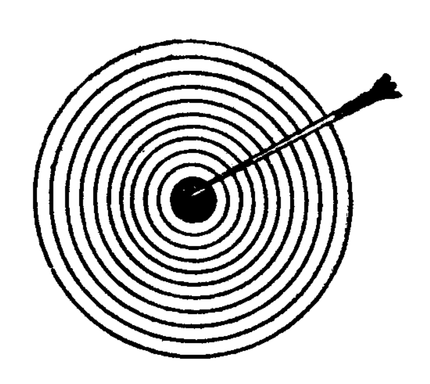
وكانت مهمتنا في **الفصل الثاني** مقارنة الادارة بالأهداف ببعض الممارسات الادارية - التقليدية والحديثة ٠ فأما الأولى فشملت الادارة باللوائح ، والادارة بالنشاط ورد الفعل ، والادارة بالأزمات ، والادارة بالجاذبية الشخصية ، والادارة بالتنازل ، والادارة بالأنباء السارة ٠ وأما الممارسات الحديثة فكانت الادارة بالمشاركة ، والادارة بالتفويض ، والادارة بالاستثناء ، والادارة بالاتصالات ، والادارة بالمعلومات ، وادارة السلوك والنتائج ، والادارة بالأهداف المتعددة ٠ وأوضحنا اتفاق الادارة بالأهداف مع الادارة بالمشاركة فى تبادل المشورة بين الادارة والأفراد ٠ ومع الادارة بالتفويض والاستثناء فى اتاحة الفرصة للأفراد لممارسة بعض الصلاحيات وتدريبهم فى اتخاذ القرارات ٠ ومع الادارة بالاتصالات والمعلومات فى الاهتمام بالخطوط الجيدة للاتصال والأنظمة السليمة للمعلومات ٠ ومع ادارة السلوك والنتائج فى التركيز على النتائج والاهتمام بتحقيقها ٠ ومع الادارة بالأهداف المتعددة فى وجود اهداف عديدة متنوعة ٠ وذكرنا أن هذه الممارسات جميعا تشترك فى عدد من المزايا يمكن أن تستفيد منها الادارة بالأهداف ٠ مثل الرضا والتعاون وفرص اشباع حاجات الأفراد وتعميق الرغبة فى زيادة الانتاجية ٠ أما الممارسات التقليدية فهى تختلف مع الادارة بالأهداف وتناقضها ٠ وتحمل معها مشكلات وآثارا سلبية ، هى انخفاض الروح المعنوية ، وفتور العلاقات بين الادارة والأفراد ، وضعف الأداء وتدنى الانتاجية ٠

ثم انتقلنا الى مزيد من النماذج الادارية ٠ وهى الشبكة الادارية بأنماطها القيادية ، واتفاق النمط المتكامل أو مدير الفريق مع الادارة بالأهداف ٠ وكذلك ذكرنا نظرية Z اليابانية ، التى تقوم على الثقة ومهارة الادارة فى التعرف على قدرات الأفراد وتوجيهها ، والألفة فى العلاقات بين الادارة والأفراد ٠ ثم أشرنا الى النموذج اليابانى الذى يوجه اهتمامه الى

الموارد البشرية وتنميتها ، عن طريق تكوين سوق جديدة للعمالة · واغــراء العاملين بالعمل فى الأجهزة وتحفيزهم عــلى الاســـتمرار فيهــا واشـــباع حاجاتهم · واتباع أســـاليب حديثة للتعامل معهم ، مثل التناوب الوظيفى والترقيات البطيئة والتقويم الموضوعى للأداء · وتأكيد الشعور بالعضـــوية والعمل الجماعى وتشجيع الاتصالات المفتوحة · واستخدام المشاركة والمشورة فى اتخاذ القرارات · ثم تكلمنا عن نموذج الدور الفعال للأفراد · والذى يبنى على أساس المشاركة الجذرية للأفراد فى تحديد الأهداف ، وفى اقامة التخطيط على بيانات صحيحة ، وتطوير المديرين وتدريبهم وتشجيع الأفراد على الالتزام والرقابة الذاتية ، وتقديم الحوافز الجماعية ·

وعرضنا بعد ذلك لتحليل النظم باعتباره أحـــد الأدوات الحديثة التى تستعين بها الادارة فى التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر على الأهداف والأنشطة والنتائج · حتى تتمكن الادارة أن تتخذ من السياسات والأساليب ما يحقق التفاعل الأفضل بين الجهاز والبيئة التى تحيط به · وذكرنا أنه يمكن استخدام مدخل النظم الى الادارة بالأهداف باعتبارها احد المدخلات ـ المعنوية والتكنولوجية ـ للجهاز · وكذلك النظـر الى الادارة بالأهــداف باعتبارها نظاما فى حد ذاتها تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات · فأما مدخلاتها فهى الفلسفة والأسلوب الذى ترتكز عليه الادارة بالأهداف · وأما العمليات فهى الخطوات والاجراءات التى يتبعها الرؤساء والمرؤوســون فى الادارة بالأهـــداف · وأما المخرجات فهى الاتفاق أو ورقة العمــل التى يتم التوصل اليها لتنفيذ الادارة بالأهـــداف · ثم اشرنا الى نموذجين للتنظيم ، الميكانيكى والعضوى · وذكرنا أن الادارة بالأهداف تتناســـب مع ســـمات النموذج العضوى ·

★ ★ ★



البــاب الثانى

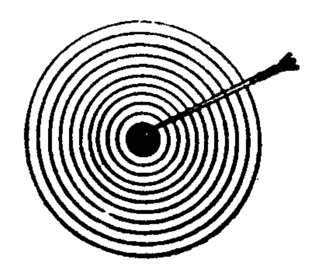
عملية الادارة بالأهداف

الفصل الثالث : مراحل الادارة بالأهداف

الفصل الرابع : منهج تطبيق الادارة بالأهداف

الفصل الخامس : الاطار الملائم لنجاح الادارة بالأهداف

خلاصة ٠



الفصل الثالث

مراحل الادارة بالأهداف

أهداف الفصل :

- **ان قراءة هذا الفصل تحقق لك ما يلى :**

١ ـ الاحاطة بالمراحل الأساسية لتطبيق الادارة بالأهداف ٠

٢ ـ التعرف على الخطوات التى تتضمنها كل مرحلة ٠

٣ ـ التنبه للعوامل التى تساعد على نجاح أو فشل الادارة بالأهداف فى مراحلها المختلفة ٠

لماذا ·· على مراحل ·· ؟

يجب أن يكون هناك برنامج مخطط ومدروس لتطبيق الادارة بالأهداف ، يسير وفق خطوات متسلسلة · ذلك لأن التطبيق العفوى أو العشوائى للادارة بالأهداف ـ شأنها فى هذا شأن أساليب الادارة بشكل عام ـ يؤدى الى الفشل ويأتى بنتائج سلبية ، ان لم يحمل خطرا على الجهاز ، يتمثل فى اهدار الموارد وضياع الوقت والجهد ، وانخفاض الروح المعنوية ، وفقد الثقة فى الأسلوب الادارى المتبع ، ومقاومة التغيير أو عرقلة محاولات التطوير · لذلك فان المدخل التدريجى للادارة بالأهداف يعد ملائما لتطبيقها · وهو يتضمن ثلاث مراحل هامة ، هى التقديم ، والنمو ، والنضوج ـ أنظر شكل (٣ـ١) · وفيما يلى شرح لهذه المراحل ·

أولا ـ مرحلة التقديم :

تتصف هذه المرحلة بدرجة كبيرة من الأهمية · اذ يتم فيها ارساء القواعد الأساسية للادارة بالأهداف · وترويج مفهومها الصحيح ـ النظرى والعملى · ومن ثم يتوقف عليها الفهم والاستيعاب الجيد للادارة بالأهداف، من جانب المديرين والأفراد وكافة الأطراف المعنية · وتسير هذه المرحلة فى الخطوات الآتية :

١ ـ تأييد الادارة العليا :

تجد الادارة بالأهداف فرصة كبيرة فى النجاح اذا كانت الادارة العليا تؤيدها وتشعر بأهميتها وتقدم لها الدعم اللازم (١) ، وتطلب من المديرين وذوى الوظائف القيادية بالجهاز تبنيها وتنفيذها · ان الاحتمال هنا كبير لأن

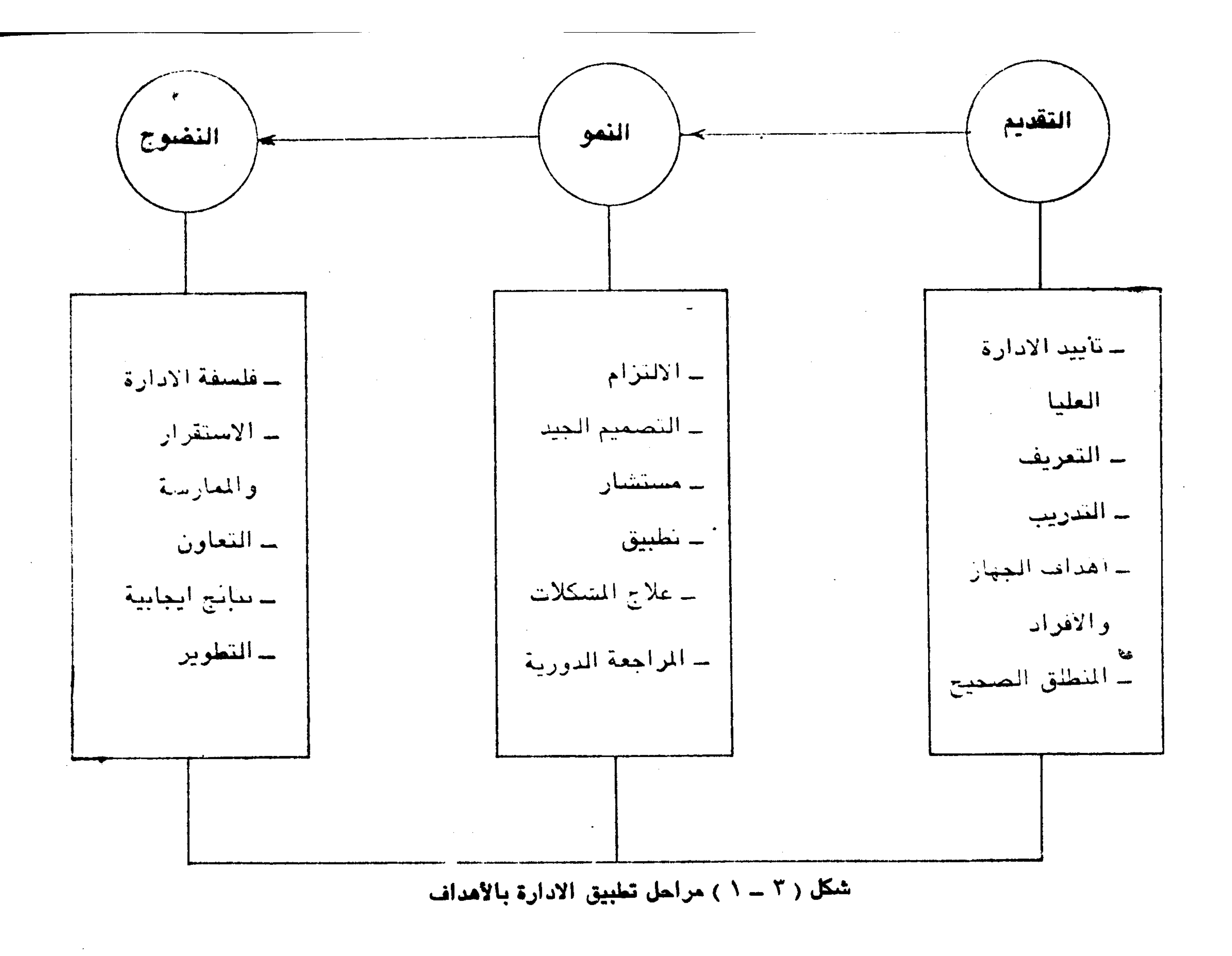
يقبل هؤلاء المديرون على تطبيق الادارة بالأهداف ، ويتحمسوا لتحمل أعبائها، ويشاركوا بالجهد المطلوب لنجاحها ٠

٢ ـ التعريف بالادارة بالأهداف :

يتفاوت المديرون فى درجات معرفتهم بالادارة بالأهداف ٠ فربما طبقها بعضهم أو اشترك فى تطبيقها من قبل ، فى نفس الجهاز أو جهة أخرى ٠ وربما عرفها بعضهم وألم بها جيدا ولكن لم يطبقها ٠ كذلك تجد فريقا آخر قرأ كتابا أو مقالا أو بحثا حولها ، وآخرين سمعوا عنها ولكن لا يعرفونها ٠ وكذلك هناك من لا يعرفها أو يسمع عنها ٠ ورغم هذا الاختلاف فان المديرين جميعا ـ فى جهاز ما ـ يدعون فى هذه الخطوة الى تلقى كمية كافية من المعلومات الصحيحة عن الادارة بالأهداف ٠ فيعقد الجهاز عدة لقاءات موسعة تضم جميع المديرين والرؤساء ، وربما مستويات أدنى اذا كان فى النية تعميم تطبيقها على الجهاز كله ٠ ويتحدث فى هذه اللقاءات مجموعة من المعنيين والمتخصصين ٠ فمن رئيس الجهاز ، الى الأساتذة والخبراء ، الى المديرين الذين يشغلون مناصب مهمة فى الجهاز ٠ ويشرح هؤلاء مرئياتهم وتوقعاتهم عن الادارة بالأهداف ، وفرص نجاحها ، والمزايا التى يمكن أن تحققها للجهاز، والفوائد التى يمكن أن تعود على الأفراد ، والمشكلات التى يتوقع أن تواجهها ، والمجهودات المطلوبة لتنفيذها ، والعوامل المساعدة على نجاحها وأدائها لمهمتها المتوقعة منها ٠

٣ ـ التدريب :

بينما كانت الخطوة السابقة تمهد للادارة بالأهداف ، وتروج لمفهومها الصحيح ، وتعرض تصورات المختصين بشأنها وتوقعاتهم تجاهها ، فان هذه الخطوة تعنى التدريب المنظم لجماعات المديرين والرؤساء الذين سيشتركون



شكل (٣ ـ ١) مراحل تطبيق الادارة بالأهداف

فى تطبيق الادارة بالأهــداف · ولذلك توضع خطة تدريبيــة ، تبدأ بتحــديد الاحتياج التدريبى لهؤلاء المديرين والرؤساء · وذلك عن طريق تحليل وظائفهم ومراكزهم وواجباتهم ، والبيئة التنظيمية فى اداراتهم واقسامهم · الى جانب تحليل الخصـــائص التى يتميز بها هؤلاء الأشـــخاص ودوافعهم ودرجــات طموحهم ، والمناخ التنظيمى بشكل عام · ويتم التعرف على احتياجات تدريبية معينة ، ويلزم هنا تحديدها بدقة · فمثلا قد يحتاج بعض المديرين الى تعديل اتجاهات · وآخرون الى مهارات التعامل مع الموظفين · وغيرهم الى مهــارة تحديد الأهداف · بينما يلزم مجموعة اخرى بعض المعلومات ونواحى المعرفة · وبناء على ذلك يصمم البرنامج التدريبى الذى يجب أن يسد هذه الاحتياجات· أى يزود هؤلاء المديرين بالمعرفة او المهارات أو الاتجاهات التى تم تحديدها ·

ويراعى تكوين جماعات (عادة صــغيرة العدد) من المديرين الذين يتقاربون فى المراكز والمهارات وكذلك الأفكار · حتى يكون هناك اتســاق وتفاهم ، فتزيد فعالية التدريب·هذا الى جانب اللقاءات التى تضم مجموعات مختلفة ، مثل المديرين العامين ومديرى الادارات ، والمديرين ورؤساء الاقسام ··· وذلك على هيئة فرق عمــل أو حلقات ، لمناقشــة اهــداف هذه الادارات والأقسام ، وطرح المشكلات التى تواجهها ، وامكانية تطبيق الادارة بالأهداف ، والتوقيت المناسب لها ·· الخ · وذلك لنشر لغة ومفاهيم واحدة بين الأطراف المختلفة ، وارساء قواعد الاتصال الجيد والتفاهم المتبادل بينها ·

ومن الأهمية بمكان أن يدير هــذه البرامج متخصصــون فى التدريب ، ويشارك فى جلساتها خبراء فى الادارة بالأهداف ، وأساتذة متخصصون فى الادارة والتنظيم والعلوم الســلوكية وادارة الأفــراد · وذلك حتى يجرى تنفيذها بالدرجة المطلوبة من النجاح · هذا الى جانب ضرورة مشاركة اعضاء الادارة العليا فى هذه البرامج ، والمساهمة الايجابية فى جلساتها ، عن طريق النقاش وتبادل الآراء ووجهات النظر ·

٤ ــ أهداف الجهاز والأفراد

ومن الأهمية بمكان فى مرحلة التقديم أن تستعرض الأهداف الكلية للجهاز ، من استراتيجية ومرحلية ، وأهداف الادارات والأقسام ، وأهداف الأفراد ، وربما افترض كثيرون أنهم يعرفون هذه الأهداف ٠ ولكنهم يكتشفون اما أنهم لا يعرفونها بالمرة ٠ أو انهم يعرفون أجزاء منها ٠ أو انهم يخطئون فهمها ٠ أو أنهم لا يعرفون أولوياتها وترتيب اهميتها ٠ أو لا يتنبهون لنواحى التعارض أو التناقض التى قد توجد بينها ٠ أو لا يلمون بمدى تداخل هذه الأهداف واعتماد بعضها على بعض وتأثير بعضها فى بعض ٠ أو لا يعرفون الأسس التى حددت الأهداف بناء عليها ، أو الفلسفة والقيم التى تعكسها هذه الأهداف ٠

لذلك فان هذه الخطوة من استعراض الأهداف والتعريف بها ، تسهم فى توضيح كثير من الأهداف ، ورؤية الرابطة بينها ونواحى التوافق والتعارض ، وفهم علاقة الادارات والأقسام من زاوية الأهداف التى تسعى الى بلوغها ٠ كما تساعد المديرين والأفراد على قبول الأهداف بعد فهمها واستيعابها ، وترشدهم الى افضل الطرق للتوفيق بين الأهداف المختلفة ، وتدفعهم للتعاون فى سبيل تحقيقها ٠

٥ ــ المنطلق الصحيح :

تسهم الخطوات الأربع السابقة فى تكوين صورة صحيحة لدى المديرين والرؤساء والأفراد ، عن طبيعة الادارة بالأهداف ، وأسسها ، ومبادئها ، وخطواتها ٠ وهنا يجب أن يبدأ الجميع من منطلق واحد صحيح ٠ وأن يتجنبوا عددا من الاعتقادات الخاطئة التى تنتشر ــ ليس فقط عند الرجل العادى ، ولكن أيضا عند كثير من المديرين ٠ وهذه الاعتقادات ، كما يلخصها « جيجولد » هى أن الادارة بالأهداف (٢) :

١ ـ موضة تختفى بسرعة

٢ ـ مفهوم نظرى معقد استحدثهالأكاديميون ولا يصلح للواقع

٣ ـ وسيلة أو مخرج سهل للمديرين

٤ ـ حل لجميع مشكلات الجهاز

٥ ـ حملة اعلانية تبدأ بحماس ثم يصيبها الفتور

٦ ـ صالحة للتطبيق فى المؤسسات الانتاجية الكبيرة

٧ ـ متاهة ورقية تتضمن عديدا من النماذج والتقارير

٨ ـ منهج عقابى لتخويف الأفراد لينتجوا اكثر ·

لذلك يقدم « روص » للمديرين عدة توصيات هامة عند تطبيق الادارة بالأهداف ، ليتجنبوا الوقوع فى اخطاء قد تكون عواقبهـا وخيمة · فيحذرهم مما يلى (٣) :

١ ـ الانزلاق فى دوامة الأوراق والنماذج والمستندات ·

٢ ـ التركيز على الادارة بالأهداف فى حد ذاتها ، دون النظر للنتائج المتوقعة منها ·

٣ ـ الاغراق فى تفاصيل ومرئيات وفلسفة الأسلوب نفسه ، دون الغايات المراد تحقيقها ·

٤ ـ توجيه الاهتمام للأنشطة والمجهودات ·

٥ ـ المعاملة التعسفية التى تنفر الأفراد من المشاركة ·

٦ ـ تقليد ممارسات الآخرين ·

٧ ـ استعجال التنفيذ ·

٨ ـ محاولة وضع جميع الأهداف فى صورة كمية (بعض الأهـداف غير قابل لذلك) ٠

٩ ـ تحديد أهداف للمرؤوسين بدلا من تركهم يحددونها بأنفسهم ٠

١٠ـ الاعتقاد أن الادارة بالأهداف دواء سحرى لجميع الأدواء ٠

ثانيا ـ مرحلة النمو والتعديل :

تقوم المرحلة الأولى ـ اذا تمت بعناية ونظام ـ بوضـع الأسـاس السليم للادارة بالأهداف ٠ ولكن الى الآن لم تبدأ التجربة العملية ٠ وربمـا كانت الصورة فى مخيلة كثير من المديرين حتى نهاية المرحلة الأولى أو قبلها بقليل ، وردية مشجعة ٠ وربما تحمس لها كثيرون وتعجلوا تطبيقها ، بعـد ما سمعوا من شرح تفصيلى لهذا الأسلوب « الجديد » وبيان لمزاياه ، والدور الذى يلعبه فى تحفيز الأفراد وزيادة الانتاجية ، وقد يصاب هؤلاء باحباط ـ قليل أو كثير ـ فى بداية المرحلة الثانيـة ، اذا لم يجـدوا نتـائج حاضرة أو علاجا سريعا لما قد يكون هناك من مشكلات ٠ لذلك فان من المهم جـدا التنبه الى المحاذير التى ذكـرناها آنفا ، حتى يبـدأ التنفيذ بالـدرجة الواجبة من الموضوعية ٠ وتمر مرحلة التنفيذ ، أو النمو والتعديل بالخطوات التالية ٠

١ ـ الالتزام :

ان وجود الالتزام الذاتى عنـد المديرين بتطبيق الادارة بالأهـداف ، والرغبة فى بذل المجهودات المطلوبة فيها باخلاص ، لاشك يسـهل التطبيق ، ويساعد الادارة بالأهداف على أن تنتقـل من خطوة ومرحلة الى أخـرى فى سهولة ويسر ، فتزيد احتمالات نجاحها ٠ ولكى يوجد هذا الالتزام فلابد من انتشار وجهة نظر ايجابية تجاه الادارة بالأهداف ٠ فلا يمكن أن تنجح اذا لم يكن المدير مقتنعا بها (٤) ٠ أو اذا كان يشعر بالعداء نحوها أو يعتقـد فى

عدم فائدتها • ومما يساعد على تكوين وجهة النظر الايجابية عند المديرين ، هو الفهم الصحيح للادارة بالأهــداف ، ومعــرفة المحيط الذى ستطبق فيه ، والتقويم الموضوعى لفرص نجاحها •

٢ ـ التصميم الجيد :

ويعنى ذلك أن يوضع برنامج مخطط ومدروس للادارة بالأهـــداف • وكما يذكر « كوندراسوك » ان نجاح الادارة بالأهداف ، مرهون بتبنى النظرة العضوية (٥) • أى أن الادارة بالأهــداف يجب أن تصمم خصيصا للجهــاز الذى سيطبقها ، بعد دراسة ظروفه وامكاناته والبيئة التى يعمل فيها • وذلك حتى تتلاءم مع خصائصه واحتياجاته (٦) • وبالتالى لا يمكن اقتراض أنظمة الادارة بالأهداف أو نقلها • وانما يجب أن يكون التصميم ذاتيا ومبنيا على أسس سليمة من الواقع • بالاضافة الى الاستعانة بما تقدمه العلوم السلوكية والانسانية من مبادىء ومفاهيم • وذلك حتى يأخـــذ النظام الموضــوع فى اعتباره مقابلة أهداف الأفراد من خلال تحقيق مصالح العمل (٧) •

٣ ـ مستشار الادارة بالأهداف :

يمكن الاستعانة بخبير استشارى ، ليقوم بدراسة الجهاز وتحليل كافة البيانات المتعلقة بخصائص الجهاز وامكاناته وظروفه البيئية • ثم يشترك مع الأطـــراف المعنية فى وضع البرنامج الملائم للادارة بالأهـــداف • ويشرح « ويديل » الأعباء التى يمــكن أن يؤديها منسق برنامج الادارة بالأهــداف ـ والذى يمــكن أن يكون مستشــارا خارجيا أو خبيرا داخليــا فى الجهـــاز فيما يلى : (٨)

١ ـ اعداد الترتيبات والاجراءات اللازمة للادارة بالأهداف •

٢ ـ عقد الحلقات وادارة المناقشات حول الادارة بالأهداف •

٣ ـ استضافة متحدثين فى موضوعات معينة ٠

٤ ـ ارشاد الادارة فيما يتعلق بفلسفة الادارة بالأهداف وتنفيذها ٠

٥ ـ حضور جلسات تحديد الأهداف ومراجعتها ٠

٦ ـ كتابة تقارير للادارة عن سير الادارة بالأهداف ٠

ومن جهة أخرى فان المنسق أو المستشار ليس مسئولا عن مجموعة من الأعباء ، ولا يجوز له التدخل فيها (٩) ٠ فهو غير مسئول عن جودة الأهداف ولا يكتب الأهداف أو يشترك فى تحديدها ٠ ولا يعقد المقابلات التى تتم بين المديرين ورؤسائهم ٠ كما أنه غير مسئول عن تحقيق النتائج ، ولا عن جودة النتائج المحصلة ٠

ويجب أن نؤكد أن الحرص على نجاح الادارة بالأهداف يجب أن يأتى من داخل الجهاز ٠ صحيح أن المستشار أو الخبير يقوم بدور ارشادى وتوجيهى هام ، ويقدم مساعدات كثيرة ـ فكرية ومعنوية ، ولكن المسئول الرئيسى عن نجاح الادارة بالأهداف هم المديرون انفسهم (١٠) ٠ وكذلك فهم الذين سيحصلون على المزايا ويواجهون العيوب الناتجة عن التطبيق ٠

٤ ـ تطبيق الادارة بالأهداف :

وهنا يبدأ التنفيذ الفعلى للادارة بالأهداف ٠ ويسير حسبما نشرح فى الفصل الرابع ، تحت عنوان « خطة العمل » فيقدم المدير تصوره المبدئى عن الأهداف ومجالات النتائج الرئيسية ومعايير قياس النتائج وطرق تحقيق الأهداف والمشكلات المتوقعة ٠ ثم يناقش هذا التصور مع رئيسه المباشر حتى يتفقا ويتوصلا الى ورقة عمل ، يتم التنفيذ بمقتضاها ٠ ويلتقى الطرفان للمراجعة الدورية واستعراض النتائج المرحلية ٠

٥ ـ علاج مشكلات التطبيق :

تواجه الادارة عادة مجموعة من المشكلات وتتصدى لعلاجها · وربما تصبح هذه المشكلات أكثر عددا أو نوعا ، عندما تطبق الادارة أسلوبا جديدا · ومن ثم فان من المتوقع ان يصادف تطبيق الادارة بالأهداف بعض العقبات ـ على الأقل فى مراحله المبكرة · وقد أثبت التطبيق العملى للادارة بالأهداف وجود بعض المشكلات نذكرها فى الفصل الثامن · ويجب أن نشير الى أن هذه المشكلات لا توجد بالضرورة فى كل الأحوال ، أو توجد مجتمعة ، أو تحدث دفعة واحدة · وانما هى تعتبر عينة لما يمكن أن تواجهه الادارة بالأهداف عند التنفيذ الفعلى والاحتكاك بالواقع العملى وما فيه من عوامل ومؤثرات ، بعضها تسهل السيطرة عليه والآخر يتطلب علاجه حرصا ومهارة كبيرة · لذلك فان واجب الادارة أن تتنبه جيدا للمشكلات التى تصادفها عند تطبيق الادارة بالأهداف ، وتجمع المعلومات الصحيحة عنها ، وتقوم بدراستها وتحليلها حتى تتوصل الى أفضل الطرق لعلاجها · وعلى هذا فان برنامج الادارة بالأهداف يجب أن يكون من المرونة بحيث يتلاءم مع التغيرات التى تحدث فيكيفها ويتكيف معها ·

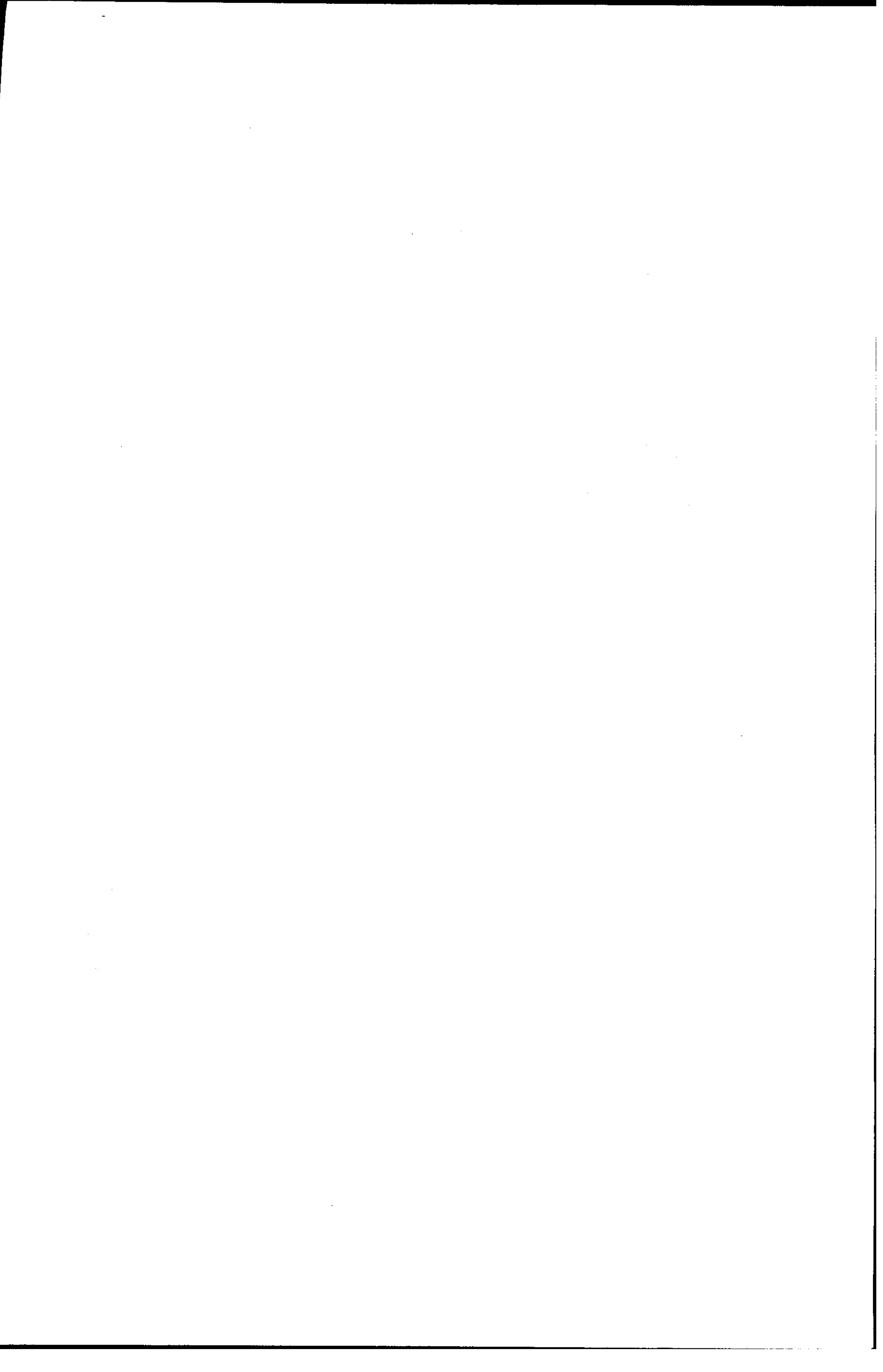
٦ ـ المراجعة الدورية :

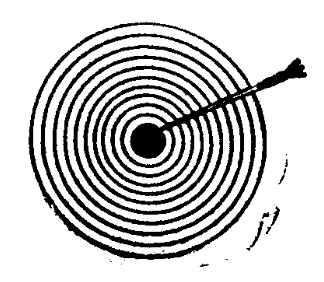
وبناء على ذلك لابد أن يقوم الجهاز بمتابعة تنفيذ الادارة بالأهداف · ويطلع على الانجازات التى تحققت والصعوبات التى استجدت والحلول التى اتخذت ، وفعالية هذه الحلول فى التغلب على المصاعب · ان الأجهزة والمؤسسات اليوم تعمل فى بيئة متحركة ، وليست جامدة أو ثابتة ، مما يتطلب مراجعة مستمرة (١١) · وكما يقول « سانج لى » فان التحدى الذى يصادف الادارة هو تحقيق أهداف صعبة فى ظل ظروف سريعة التغير (١٢) ·

ثالثا ـ مرحلة النضوج :

اذا اثبتت الادارة بالأهداف نجاحها فى التطبيق ، وتم التغلب على المشكلات التى تواجهها ، أو التوصل الى الطرق السليمة لعلاجها ، وبدأت تنتقل من خطوة لخطوة فى سهولة ويسر ، وانتشر مفهومها الصحيح عند المعنيين ـ رؤساء ومرؤوسين ، فانها بذلك تكون قد دخلت مرحلة الاستقرار والنضوج . فتبدأ نتائجها الايجابية فى الظهور . « ويعتاد » الجهاز عليها ، حتى تصبح الأسلوب اليومى للادارة ، تمارسه فى وظائفها التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية . وربما تعممه على جميع وحدات الجهاز . ويعدد «هولمان ، تانسيك» خصائص الادارة بالأهداف فى مرحلة النضوج(١٣) . فيقولان انها تصبح فلسفة ادارية ، تضمن اتفاق المديرين ورؤسائهم على الأهداف الرئيسية . فيحددان أهدافهما الفرعية بناء عليها . ويشتركان فى وضع أهداف واقعية تضمن مصلحة العمل ومصلحتهما . ويحددان معايير كمية ونوعية لقياس النتائج المحصلة . ويقومان بالمراجعة الدورية ويشتركان مشاركة ايجابية فى التعديل المطلوب عند الحاجة . ويقدم الرئيس مساعداته للمدير ، من الامكانات اللازمة . ويبديان فى كل هذه المجهودات درجة كبيرة من التعاون والتقارب وتبادل الخبرات والاعتقاد فى وحدة المصلحة والمنافع، بين الجهاز والأفراد العاملين فيه . هذا بالاضافة الى وضع التحسين والتطوير فى الاعتبار . مما يساعد على اكتشاف فرص التطوير ، والتخطيط الجيد للافادة منها واستغلالها ، وحشد الامكانات اللازمة لذلك ، وتحقيق النتائج المتوقعة منها .







الفصل الرابع

منهج تطبيق الادارة بالأهداف

أهـداف الفصل :

● بعد قراءتك لهذا الفصل ستحصل عـلى النتائج الآتية :

١ ـ التعرف على الاطار الكلى للادارة بالأهداف ٠

٢ ـ فهم الخطوات التفصـيلية للادارة بالأهداف ٠

٣ ـ تنمية مهارة وضع الأهداف ٠

٤ ـ فهم خطوات التقويم والقياس ٠

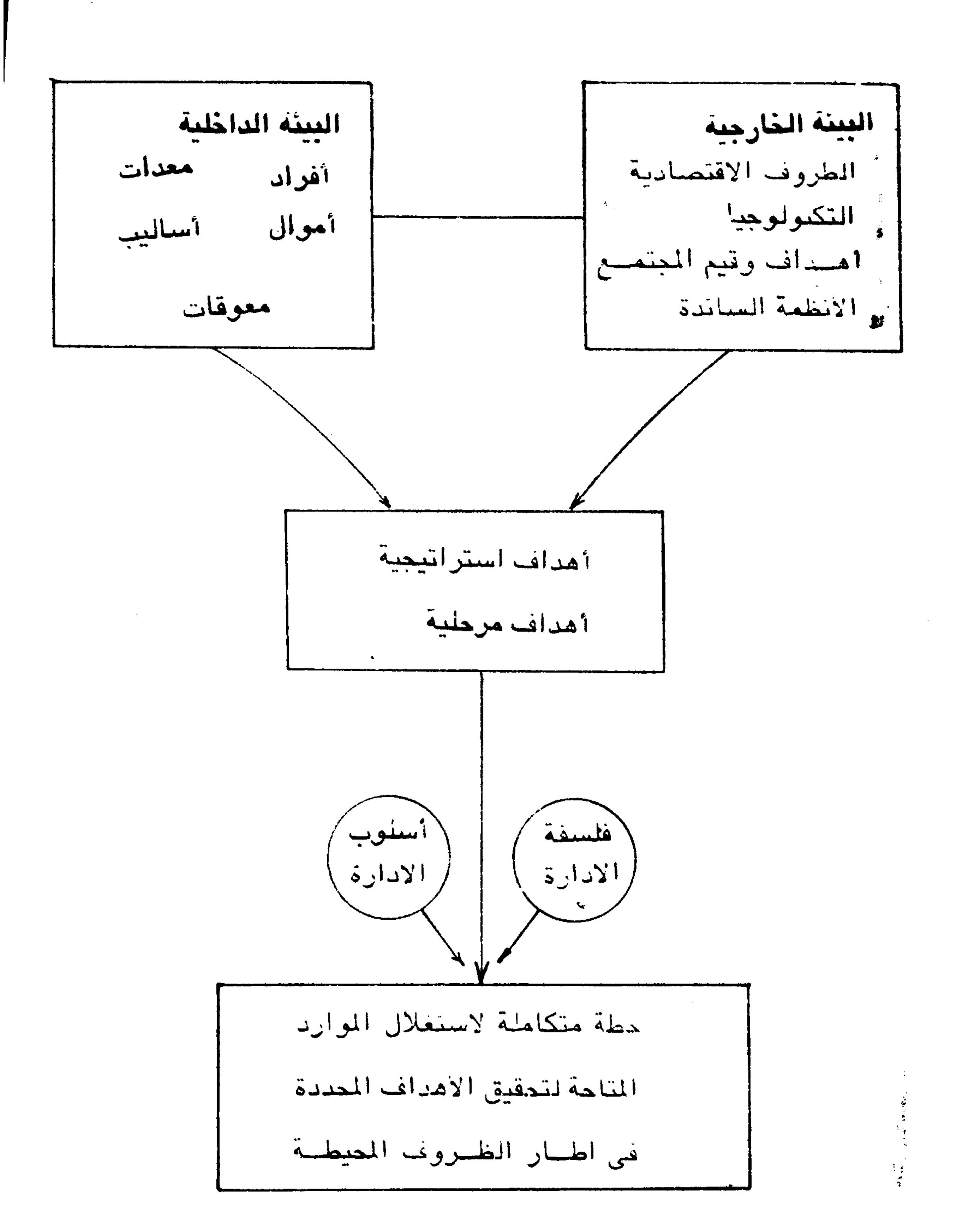
٥ ـ تقدير قيمـة التعـاون بين الرئيس والمرؤوس والعمل فى فريق ٠

خطوات الادارة بالأهداف :

نناقش فى هذا الفصل عملية الادارة بالأهداف بشىء من التفصيل · ذلك لأن الادارة بالأهداف تسير حسب خطوات منهجية منظمة · تبدأ أولا بدراسة الخطة الكلية للجهاز · ثم وضع الاطار الكلى للأهداف ـ الرئيسية والفرعية ، للادارات والأقسام والأفراد · وتأتى بعد هذا خطة العمل بالادارة بالأهداف والتى يلعب فيها كل من الرئيس والمرؤوس ـ على مستويات تنظيمية معينة ـ دورا هاما ومكملا لدور الآخر · وهنا يتم تعريف مجالات النتائج ـ وتحديد الأهداف وصياغتها وتفصيلها الى أنواعها المختلفة · ثم يجرى العمل بعد ذلك بناء على الخطة الموضوعة · ويأتى فى النهاية دور التقويم والقياس ، ووضع خطة عمل جديدة مرة أخرى · وفيما يلى بيان ذلك ·

الخطة الكلية للجهاز :

تعتبر خطة الجهاز (شكل ٤ ـ ١) المرجع الرئيسى لجميع الوحدات التى يتكون منها · اذ أنها توضح المهمة الكلية التى يسعى اليها الجهاز · والأسلوب الادارى الذى ينتهجه · والعوامل والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المؤثرة على الخطة · وأهداف الادارات والأقسام المختلفة · والأدوار التى تقوم بها هذه الادارات والأقسام ، وتأثير كل دور منها فى الأدوار الأخرى ، والعلاقات القائمة بينها ، والموارد المخصصة لكل منها · والمستويات والمعايير المتوقعة للأداء · والأساليب والطرق المتاحة لاستغلال الموارد · وتقوم الادارات العليا بوضع هذه الخطة بعد دراسة كافة المتغيرات المحيطة بها · وتستطيع الوحدات التنظيمية الأدنى أن تسهم فى ذلك بدرجات متفاوتة (١) ·



شكل (٤ ـ ١) خطة الجهاز

وتقتضى النظرة العضوية التى يتضمنها مدخل النظم - كما اشرنا فى الفصل الثالث - فهم الخطة الكلية بأبعادها وتفاصيلها • كما أن التطبيق السليم للادارة بالأهداف يأخذ منطلقه من هذه الخطة • فهى اذن نقطة البداية لكل الرؤساء والمرؤوسين الذين سيطبقون الادارة بالأهداف فى المستويات التنظيمية المتتابعة •

الاطار الكلى للأهداف :

ومن واقع الخطة الكلية للجهاز تتحدد سلسلة من الأهداف ، للادارات والأقسام ثم الأفراد • ويجب أن تتوفر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف • فلا يتناقض أو يتعارض أحدها مع الآخر ، سواء من حيث التوقيت أو التتابع أو الموارد المطلوبة أو التكنولوجيا المستخدمة لتحقيقه • كذلك فان ترتيب الأولويات بين هذه الأهداف أمر ضرورى ، بحيث تمهد أهداف معينة لأهداف أخرى ، وتكمل هذه سابقاتها • فأهداف الأفراد تتجمع وتصب فى هدف الجماعة أو القسم الذى يعملون فيه ، كما أن اهداف الأقسام تخدم هدف الادارة التى تنتمى اليها • وأهداف الادارات مجتمعة تحقق هدف الادارة العامة • وهكذا حتى يتحقق الهدف الأشمل للجهاز • وتولى الادارة بالأهداف اهمية كبيرة لأهداف الأفراد • حيث أن الاخيرة تؤثر - تبعا لهذا التسلسل - فى أهداف الادارات ثم الجهاز فى مجمله • وتتوقف درجة الفعالية فى تحقيق أهداف الجهاز على درجات الفعالية فى تحقيق الأهداف الجزئية التنفيذية التى يسند تحقيقها للأفراد •

ولابد أن تبذل الادارة العليا عناية كبيرة عند تحديد الأهداف الكلية والجزئية ، وتخصيصها للادارات والوحدات • فتحديد الأهداف عملية صعبة ، وتتضمن درجات من المخاطرة ، تتفاوت من وقت لآخر ، وحسب مجموعة من الامكانات والظروف • فالأهداف كما يقول « دركر » ليست

معطيات أو بديهيات أو أشياء يعـرفها الجميع (٢) ٠ وانما هى كما يصفها « روص » تقدير موقوت لنتائج مستقبله مرغوبه لا يستطاع التنبؤ بها بالدقة التى يريدها المدير ، ولكنه على استعداد لأن يدفع ثمنها ، ويعتقد أن بالامكان تحقيقهـا من خلال الجهـد (٣) ٠ لذلك فان الأهـداف تتطلب مجهودا كبيرا وتفكيرا عميقا ، حتى يتم تحديدها بالشكل السليم ٠

خطة العمـل :

وتعد هـذه المرحلة البـداية الحقيقية للادارة بالأهـداف ، أما الخطة الكلية للجهاز والاطار الكلى للأهداف ، فهما المنطلق الذى يرتكز عليه التطبيق ـ انظر شكل (٤ ـ ٢) ٠ فبعد أن توضع خطة الجهاز ، ويتم التعرف على الأهداف الرئيسية والفرعية ، البعيدة والقريبة المدى ، تبدأ الادارة بالأهداف تمارس بالتفصيل على مسـتويات تنظيمية مختلفـة ـ غالبا فى المسـتويات العليا ٠ فيتعاون المدير ورئيسه على الوصول الى خطة عمل تفصيلية تساعد على ترجمة الأهـداف المحـددة الى نتائج عمليـة ٠ وذلك حسب الخطوات التالية ، والتى نوضحها فى شكل (٤ ـ ٣) ٠

١ ـ يطلب الرئيس من المـدير الذى يليه مباشرة على الهيـكل التنظيمى أن يضع تصورا مبدئيا ، عن مجالات النتائج الرئيسية لوظيفته ، والأهداف التى يمـكنه تحقيقها فى فترة زمنية مقبلة (عادة سنة) ٠ وعن كيفية الوصول الى هذه الأهداف ، والمعايير التى يمكن بها قياس النتـائج المحصلة ، والمشكلات المتوقعة والمداخل المناسبة لعلاجها ٠

٢ ـ يناقش الرئيس مع مرؤوسيه هذا التصور المبدئى ، ويبحثانه من كافة الوجوه ٠ مثل مدى واقعية الأهـداف التى حـددها المدير ، ودرجة تناسقها مع الأهداف الأخرى ٠ وامكانية تحقيقها ٠ والموارد المتـاحة

منطلق الادارة بالأهداف

عملية الادارة بالأهداف

(١) خطة الجهاز
- الخطة الكلية للجهاز
- الأهداف الكليـة
- العوامل البيئية

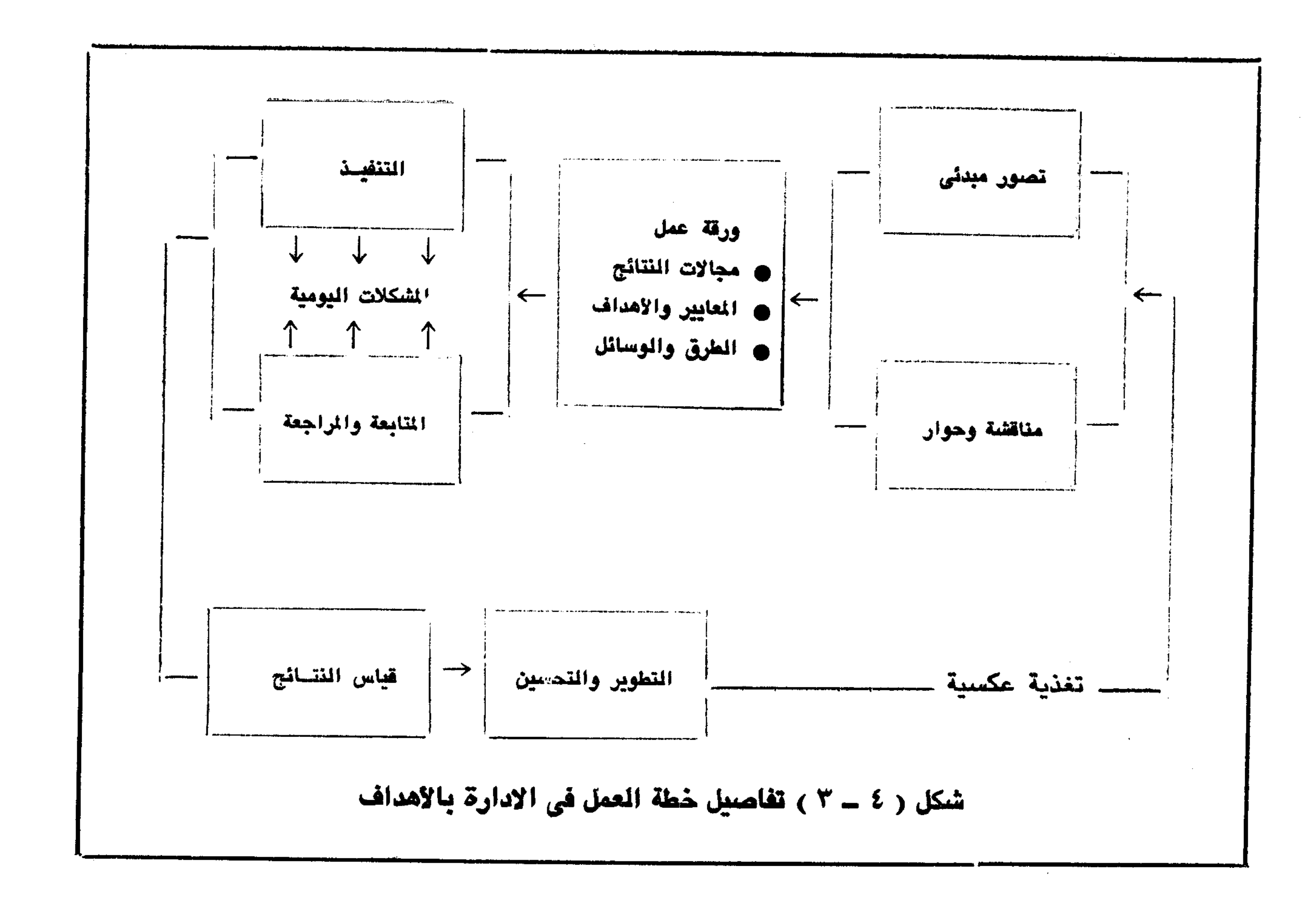
(٢) الاطار الكلى للأهداف
- اهداف الادارات
- اهداف الاقسـام
- اهداف الأفـراد

(٣) خطة العمـل
- مجالات النتائج
- الأهداف والمعايير
- الطرق والوسائل

(٤) تنفيذ الخطـة
- رقابة ذاتيـة
- توجيه ومتابعة
- مراجعة مرحليـة

(٥) التقـويم
- تقويم النتائج
- تصحيح الأخطاء
- مجالات التطوير

شكل (٤ ـ ٢) الاطار الكلى للادارة بالأهداف



شكل (٤ ـ ٣) تفاصيل خطة العمل فى الادارة بالأهداف

لتحقيقها ، والموارد الاضافية التى قد يلزم توفيرها • والمشكلات التى يمكن أن تستجد أثناء التنفيذ • والتعاون والتنسيق المطلوب مع المديرين الآخرين أو الادارات الأخرى لتحقيق هذه الأهداف • ومدى ملاءمة المعايير التى حددها المدير لقياس النتائج •وأفضل الطرق لتطبيق هذه المعايير • وربما استغرقت هذه الخطوة وقتا طويلا نسبيا • وقد يطلب الرئيس من المدير أن يعيد كتابة التصور من جديد • وهكذا حتى يتوصل الطرفان الى برنامج عمل ، أو ورقة عمل ، أو كما يسميها مكدونلد « عقد » بين المدير ورئيسه (٤) • وتدل لفظة العقد هنا على أن الطرفين سيلتزمان ببنود هذا العقد ويتبعان خطواته • ويتضمن هذا البرنامج أو العقد تحديدا واضحا ومتفقا عليه بين المدير ورئيسه حول : المجالات الرئيسية للنتائج ، والمعايير ، والأهداف ، والطرق الملائمة لتحقيق هذه الأهداف ، والموارد المطلوبة لها • هذا بالاضافة الى أن برنامج العمل يتضمن أيضا واجب الرئيس تجاه مرؤوسه ، أى المساعدات التى يجب أن يقدمها له أثناء التنفيذ • ولا يغيب عن الذهن أن كلا من الرئيس ومرؤوسه يضعان فى اعتبارهما ، التحسين والتطوير والفعالية ، عند القيام بكل هذه المجهودات •

مجالات النتائج :

يقصد بمجالات النتائج تلك الجوانب التى توضع الأهداف بقصد تطويرها • وذلك للحفاظ على صحة الجهاز ونموه باستمرار (٥) • وحيث أن التطوير هو المنهج الذى تسير عليه الادارة بالأهداف ، فان مجالات النتائج تتضمن النواحى التى يمكن تحسين الانتاجية فيها • وذلك فى كافة المهمات والوظائف التى يقوم بها الجهاز من تمويل ومحاسبة وصيانة وشئون الموظفين وغيرها • فمثلا تثار الأسئلة الآتية (٦) :

١ ـ أين يمكن زيادة الانتاجية ؟

٢ ـ هل هناك أعطال أو نقاط اختناق ؟

٣ ـ ما هى المرحلة الهامة من العمل ، التى تؤثر على بقية المراحل ؟

٤ ـ كيف يؤثر اداء هذه الوحدة أو الادارة على الوحدات الأخرى ؟

٥ ـ ما تاثير الوحدات جميعا على الأداء الكلى للجهاز ؟

٦ ـ ما مدى مساهمة هذه الوحدات والادارات فى تحقيق الأهداف الشاملة ؟

ونظرا لأن كل هذه النقاط تتعلق بالفعالية ، فان مجالات الانتاج تسمى ايضا مناطق الفعالية · وعندما تتحدد هذه المناطق أو المجالات ، فان ذلك لابد أن يكون مصحوبا بتحديد المعايير التى تقيس النتائج المراد تحصيلها · فاذا قلنا مثلا ان من مجالات نتائج وظيفة مدير الأفراد ، وجود قوى عاملة محفزة ومستمرة فى عملها وذات روح معنوية عالية ، فان بعض المعايير الملائمة لقياس هذه النتائج تكون معدل دوران العمل ، ونسب الغياب والتأخير ، ومعدلات الشكاوى والتذمر ·

وتنقسم المعايير الى كمية ونوعية · فأما الكمية فهى تعبير رقمى ، فى صورة نسب وأرقام ومعادلات · وأما النوعية فتستخدم عندما يصعب وضع مقياس كمى · وهى تعتمد على الحكم والتقدير المبنى على الملاحظة (٧) · ولا شك أن المعايير الكمية أدق وأكثر صحة وثباتا من النوعية · لذلك يجب ـ عند الاضطرار لاستخدام المعايير النوعية ـ توخى الحذر وعدم التحيز ·

وعندما تتحدد مجالات النتائج والمعايير التى تقيسها ، فان ذلك يسهل مهمة تحديد الهدف · فيصبح هدف مدير الأفراد مثلا :

ــ خفض معدل دوران العمل ، بنسبة كذا ، فى الستة أشهر القادمة ·

— خفض معدلات الغياب والتأخير بنسبة معينة خلال فترة زمنية محددة ٠

وتوضح مجالات النتائج ومعايير القياس كتابة ، فى قائمة أو جدول (انظر شكل ٤ ـ ٤) ٠ وذلك لكل منصب أو وظيفة ادارية ٠ وتختلف هذه القوائم من حيث الشكل والترتيب وعدد الأعمدة ٠٠٠ الخ ، حسب اختلاف هذه الوظائف وطبيعة نشاط الجهاز ٠ وتختلف هذه القوائم جذريا عن الوصف الوظيفى التقليدى ٠ اذ يركز الأخير على المدخلات والأفعال والواجبات ، بطريقة عامة وغامضة وطويلة أحيانا (٨) ٠ وهو فى الأغلب الأعم قائمة بالواجبات « الروتينية » أو النمطية التى يجب على الفرد فى وظيفة معينة اداؤها ٠ أما مجالات النتائج فتوجه اهتمامها الى المخرجات والمحصلة النهائية ، وتعنى بالنواحى الهامة ـ على درجات متفاوتة فى ترتيب اهميتها ٠ وتهتم بالمستقبل ، ناظرة الى فرص التحسين والتطوير ٠

ويقترح « روص » أن توضع خريطة تنظيمية لمجالات النتائج الرئيسية أو مناطق الفعالية (٩) ، تبين مجالات النتائج لكل منصب رئيسى (للمديرين) على المستويات التنظيمية المختلفة ٠ حتى تتضح الصورة الكلية لفعالية الجهاز ، وحتى يصمم نظام المعلومات الملائم الذى يوفر البيانات والحقائق اللازمة لقياس النتائج المتوقعة ٠

وهناك اعتبارات هامة يجب فحصها جيدا عند وضع قوائم مجالات النتائج والأهداف لكل منصب ادارى ٠ وهذه الاعتبارات هى (١٠) :

١ ـ أن تكون مجالات النتائج عبارة عن مخرجات مستقبلة ، أى النتيجة النهائية التى سيكون عليها الشىء محل البحث ـ وليست مدخلات أو واجبات ٠

قائمة مجالات النتائج

اسم المدير ________ وظيفته ________

الرئيس المباشر ________ وظيفته ________ التاريخ ________

مجالات النتائج	المعايير	المعلومات المطلوبة	ملاحظات
١ ـ			
٢ ـ			
٣ ـ			
٤ ـ			
٥ ـ			

شكل (٤ ـ ٤) قائمة مجالات النتائج

٢ ـ أن تنصب هذه المجالات على النتائج الرئيسية وتترك الأجزاء الصغيرة أو التفاصيل ٠

٣ ـ أن تكون ، فى نفس الوقت ، شاملة بحيث تستوعب جميع النتائج الرئيسية الخاصة بمنصب معين ٠

٤ ـ أن تكون مجالات النتائج الموضوعة لمنصب معين ، خاصة به دون غيره ـ حتى لا تحدث ازدواجية أو تناقض يثير اختلافات عند التنفيذ ٠

ويعتبر وضع مجالات النتائج عملية تعليمية ، تتم على مراحل متدرجة ـ فربما لا يستطيع المدير اداءها من اول محاولة ٠ وقد يستنفد بعض الوقت حتى يتقنها ٠ ومن المهم أن يفهم المقصود بمجالات النتائج ٠ ويتعرف على الفرق بينها وبين الوصف التقليدى للوظائف ٠ ويتحرى الدقة عند تحديد المجالات الرئيسية أو مناطق الفعالية ٠ ويرى « ويديل » انه لكى يتمكن المدير من ذلك فهناك شروط يجب توافرها ٠ واهم هـذه الشروط هى المعلومات اللازمة ـ والثقة بالنفس والآخرين ٠ والالتزام وتحمل المسئولية ٠ والتعاون والقدرة على العمل فى فريق ٠ والتنسيق مع بقية الوظائف والوحدات ٠ والكفاءة والفعالية ٠ والمرونة والابتكار (١١) ٠ ورغم أن هذه الشروط يلزم توافرها فى المدير مسبقا ، فانها ايضا تتطور معه وتزداد عمقا من خلال ممارسته لوظيفته والنتائج المتتالية التى يحققها ٠ هذا بالاضافة طبعا الى المجهودات الأخرى المنظمة لتنمية مهاراته ، مثل التدريب والتطوير التنظيمى ٠

وضع الأهداف :

عندما يحدد المدير الأهداف التى ينوى تحقيقها ، ويشترك مع رئيسه فى مناقشتها حتى يضعاها فى صورتها النهائية ، يجب ان يأخذا فى اعتبارهما أن تكون هذه الأهداف :

١ ـ مكتوبة ، محددة ، واضحة ، مفهومة لكافة الأطراف بمعان واحدة •

٢ ـ صادرة عن ارادة واقتنـاع •

٣ ـ مستمدة من أهداف الجهاز •

٤ ـ متفقة مع قيمـه وفلسفته •

٥ ـ مؤيدة لخططه مساعدة على تحقيقها •

٦ ـ متناسقة ، معـززة ، مكملة للأهداف الأخرى •

٧ ـ متميزة عن بقية الأهداف ، لا ازدواجية •

٨ ـ واقعية قابلة للتحقيق •

٩ ـ متسلسلة منطقيا فى سلم الأهمية والأولويات •

١٠ـ مناسبة للمنصب الادارى الذى توضع له •

١١ـ قابلة للقياس الكمى والنـوعى والتكاليفى •

١٢ـ مربوطة بفترة زمنية محـددة •

١٣ـ موجهة نحو التحسين والتطوير •

١٤ـ نابعة من منطلق النتائج والمخرجات •

١٥ـ محققة لأقصى عائد ممكن •

١٦ـ مرشدة بقدر الامكان لطرق تحقيقها •

١٧ـ دالة على الموارد اللازمة لها •

١٨ـ موجية باستغلال الامكانات المتاحة الاستغلال الأمثـل •

١٩ـ متضمنة قدرا من التحدى لقدرات القائمين بتحقيقها •

٢٠ـ قابلة للتغيير والتطوير فى الاتجاه المطلوب عند اللزوم •

انــواع الأهــداف :

وتنقسم الأهداف التى يجب أن يتم تحديدها بتعاون الرئيس والمرؤوس الى أربعــة أنواع ، حسب تقســيم « أوديورن » · وهى الأهــداف الوظيفية العادية المتكررة ، وأهداف حل المشكلات ، والأهداف الابتكارية ، والأهداف الشخصية (١٢) · فأما الأولى فهى الأهداف الأساسية للوظيفة · والتى تنم عن الواجبات الرئيسية المتكررة ، وتخدم الغرض الشامل لهذه الوظيفة (١٣) · وأما أهداف حل المشكلات فهى تلك التى ترمى الى ازالة العوائق التى تستجد أثناء القيام بأعباء الوظيفة · وتعبر الأهداف الابتكارية عن تلك التى توضع للتحسين والتطوير وبلوغ مستويات أعلى وارقى للأداء · وغالبا ما يضــع هــذه الأهــداف أولئــك المديرون الــذين يتمــيزون بالطمــوح والرغبــة فى التحصيل (١٤) · وأخيرا فــان الأهــداف الشــخصية تتضــمن تنمية المدير وتطويره وتقدمه فى وظيفته ومهنته · وذلك من حيث المعارف والمعلومات ، والمهارات الفنية والسلوكية ، والاتجاهات ، والخصائص الشخصية ·

ويلاحظ أن الممارسات الادارية التقليدية تعنى بنــوع واحد من هــذه الأهداف ــ أو نوعين على الأكثر · وهما الأهداف الوظيفية المتكررة ، وأهداف حل المشكلات · وتتفق الادارة بالأهداف مع هذه الممارسات فى ذلك · ولــكن تزيد عنها النوعين الآخرين ، وهما الأهداف الابتكارية والشخصية · فأمــا الأولى فــلأن المنطــلق ــ كما اكــدنا ــ هو التطوير وتحسين الأداء وزيــادة الانتاجية · وهذه أشياء تحتاج الى قدر من الابتكار والتفكير الابداعى ، لاكتشاف الفرص الملائمة واقتناصها واستثمارها · وأما الاهتمام بالأهــداف الشخصية فلأن فكرة الادارة بالأهداف هى أن تشجيع الأفراد على وضع أهداف خاصة بهم والسعى لتحقيقها ، سيعزز أهداف العمل ويساعد على حســن تحقيقها · فيتكأمل النوعان من الأهداف ويسيران فى اتجاه واحد · فــاذا استمرا فى ذلك ، تعمق الشعور بالالتزام والمسئولية عند المدير لتحقيق أهداف

العمل وأهدافه الشخصية سويا . وقد تتقارب هذه الأهداف تدريجيا بمرور الوقت واستمرار ممارسة الادارة بالأهداف ، حتى ينظر المدير الى أهـداف العمل على انها اهدافه هو ذاتيا . وأن مصلحته الشخصية تتحقق من خـلال نجاح اهداف العمل . وهذه هى اقصى درجات نجاح الادارة بالأهداف .

تنفيـذ الخطة :

يلتزم كل من المدير ورئيســه بما جاء فى خطة العمل . ويلعبان دوريهما حسب الخطوات التى اتفقا عليها . فيؤدى المدير واجبــه ، ويقـدم الرئيس المساعدات التى تعهد بها . وربما تحدث تعديلات على برنامج العمل اثنـاء التنفيذ . فقد تستجد معلومات لم تكن واضحة عند تصميم البرنامج . أو تحدث ظروف أو متغيرات كان من الصعب التنبؤ بها من قبـل . وهنا تطبـق أهداف حل المشكلات . ويلزم توفير قدر كاف من الابتـكار والأصـالة فى اختيار الحلول الملائمة لمواجهة الظروف المستجدة . وقد يعقد المدير ورئيســه اثناء تنفيذ الخطـة جلسات عمـل لمتابعة تقـدم النتائج . وتبرز فائدة هـذه الجلسات فى حل مشكلات التنفيذ ومراجعة الخطة والتعاون لنجاحها وتحصيل النتائج المقررة . وبالاضافة الى ذلك فهناك عدة مزايا يمكن كسبها من تكرار هذه الجلسات (١٥) . وهى انها تقوى الاتصال بين المدير ورئيسه ، وتعمق علاقاتهما . وتعزز الشعور الايجابى لديهما تجاه الادارة بالأهداف . وتـدل على اهتمام الجهـاز بنجـاح الادارة بالأهـداف . وتزيد وضـوح الأهداف واحتمالات تحصيلها . وترفع درجة رضا المرؤوس عن رئيسه ، فيرى فيـه المساعد المشارك اكثر من المقوم والمراقب .

التقويم والقياس :

فاذا تم التنفيذ ، يقوم المدير ورئيسه بتقويم النتائج المحصلة ، وذلك حسب الخطوات التالية :

١ ـ مقارنة النتائج المحصلة ، بتلك التى تم الاتفاق عليها فى برنامج العمل ·

٢ ـ استخدام المعايير المحددة فى قياس درجة فعالية هذه النتائج ·

٣ ـ تحديد الأخطاء أو الفروق ، ان وجدت ·

٤ ـ بحث وتحليل الأسباب التى أدت الى هذه الأخطاء ·

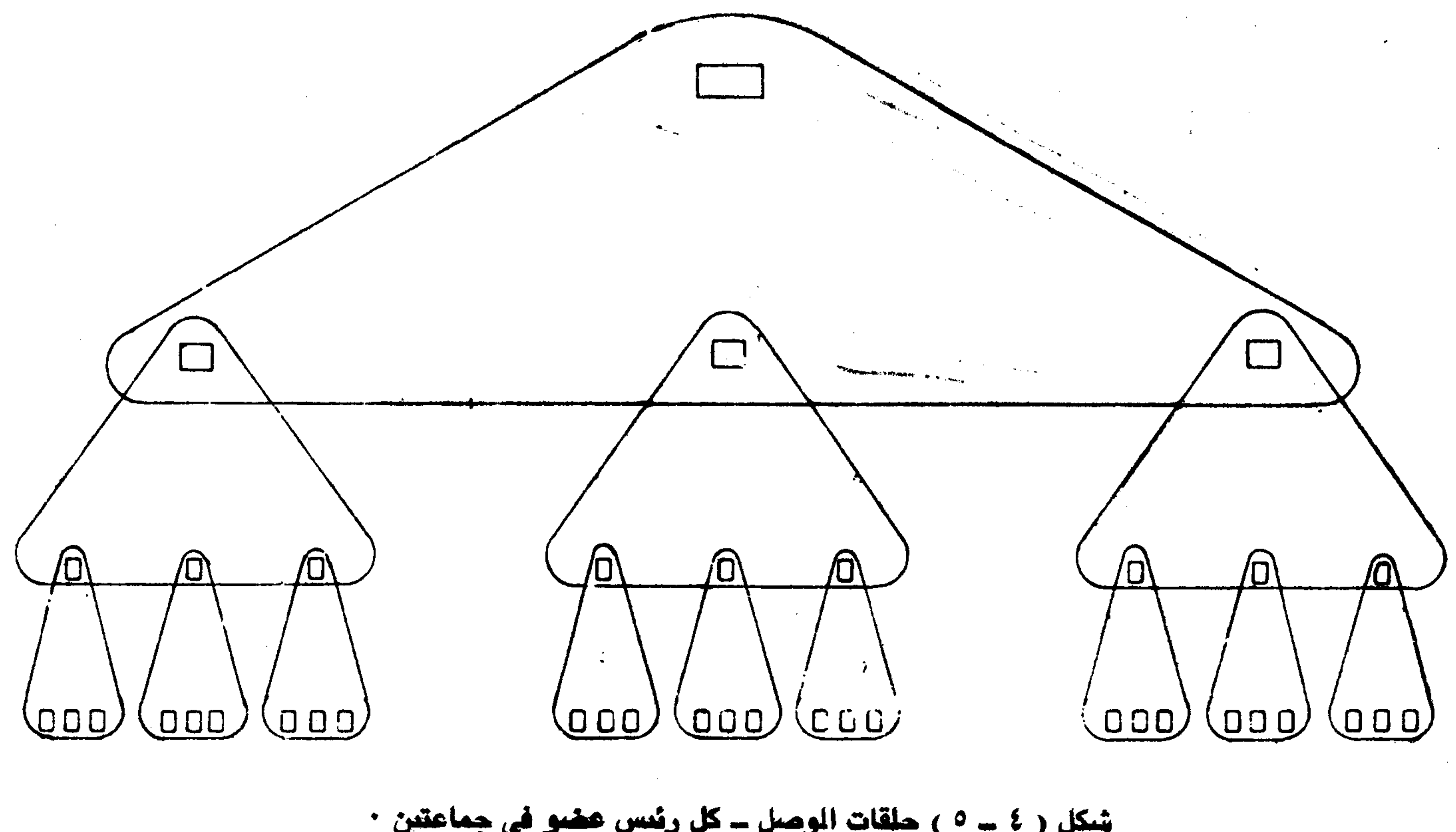
٥ ـ وضع العلاج المناسب لهذه الأخطاء ، وبحث طرق تحاشيها فى الخطة المقبلة ·

٦ ـ دراسة نواحى التطوير المحتملة ، وذلك من زاويتين : الفنية ، بالنسبة للعمل وطرقه وأدواته وسرعته ودورته · والانسانية ـ وهى مجموعة من المهارات أو المعلومات التى قد يكون المدير ، أو الأفراد الذين يعملون معه فى حاجة اليها · وطرق اكتساب هذه المهارات والمعلومات ·

٧ ـ الاستعداد لوضع خطة عمل أخرى ، أو برنامج عمل جديد ، باتباع نفس الأسلوب الذى عرضناه ·

الادارة بالأهداف من خلال جماعات العمل :

ويمكن تطبيق الادارة بالأهداف على جماعات العمل · وخصوصا كلما اتجهنا الى المستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمى · وهنا يمكن الاستفادة من مفهوم « حلقات الوصل » الذى قدمه « ليكارت » منذ اكثر من عشرين عاما (١٦) · وهو أن رئيس جماعة العمل يعتبر عضوا فى جماعتين · الأولى جماعة العمل التى يراسها ، فهو يمثلها ويوجهها وينسق مجهودات أعضائها · والأخرى جماعة المديرين او الرؤساء ، الذين يكونون بدورهم تحت رئاسة شخص واحد على مستوى أعلى ، وهو المدير العام ، أو رئيس الجهاز (انظر شكل ٤ ـ ٥) · ومن ثم اذا كان مدير ما يشرف على أربعة رؤساء



شكل (٤ ـ ٥) حلقات الوصل ـ كل رئيس عضو في جماعتين ·

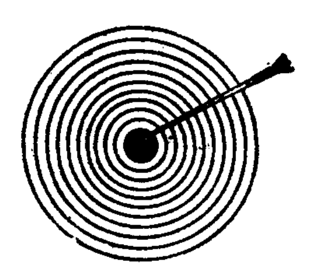
أقسام مثلا ، فهذا المدير عندما يكتب أهدافه ويحدد مجالات النتائج الرئيسية لادارته ويضع معايير لقياسها ، فهو فى كل ذلك يمثل الأقسام الأربعة التى تعمل تحت اشرافه · وهو يرجع الى رؤساء هذه الأقسام ، فيستشيرهم ويأخذ تصوراتهم ويدرس اتجاهاتهم واقتراحاتهم · ومن ثم فان التصور الذى يقدمه لرئيســه يبلور حصيلة كل هذه الأفكار والخبرات · لذلك فان كل قسم من هذه الأقسام ، بأهدافه واحتياجاته وموارده ، يعتبر ممثلا من خلال المدير فى هذا التصور وبالتالى فى خطة العمل التى يتم وضعها (١٧) · وهذا يجعـل كل رئيس قسم يرجع بدوره الى جماعة العمل التى يرأسها فيبحث الأمر معهـا ويستشيرها · حتى يخلـص الى تصـور عمـل مبنى عـلى تجـارب واقعية للمرؤوسين · الأمر الذى يجعلهم يتعاونون جميعا ويسعون لأهداف واحدة · فتصبح الأهداف اذن واقعية ، وتوزع الموارد عـلى الأقسـام حسب فعـالية استغلالها فى تحقيق هذه الأهداف (١٨) · وهذا يتفق مع مفهوم « العضوية » الذى ذكرناه سابقا · والذى يتطلب تعاون كافة أعضاء الجهاز ووحـداته لبلوغ الأهداف المشتركة · كما يتفق مع التطوير التنظيمى الذى يهتم بصفة أساسية بأعمال الفريق (١٩) · حيث يكمل كل عضو فى الفريق جهود الأعضاء الآخرين ويكتمل بها ·

ويطلق « ليكارت ، فيشر » لفظة الادارة بأهداف الجماعة (٢٠) ، على الأسلوب الذى يتبعه القائد الادارى عندما يجمع الأفراد الذين يعملون تحت اشرافه · ويقرر معهم الأهداف التى تعمل الجماعة من أجلها ·· ويتفق معهم على أسلوب العمل والأدوات المستخدمة فيه ، ودور كل عضو من الأعضـاء وعلاقته بالأدوار الأخرى ، والمعايير التى يقاس بها الأداء ، وبعد انتهـاء العمل كل فترة معينة يجتمع بهم ، فيستعرضون النتائج ، ويتعرفون عـلى درجة النجاح فى تحقيق الأهداف التى سبق الاتفاق عليها ، وعلى مساهمة كل عضو فى تحصيل النتائج الكلية · ثم توضع أهداف جديدة ، ويتعـرف

الأعضاء على دور كل منهم فى العمل الجديد ··· وهذا ما يتفق مـع النمط القيادى الذى ذكرناه سابقا فى الشبكة الادارية · وهو مدير الفريق أو المدير المتكامل · كما يتفق أيضا مع ما أسماه « ليكارت » النمط الرابع (٢١) ، وهو المشارك الذى يدير فريقا منسجما متكاملا من العاملين ·

وقد وجد المؤلف فى دراسة سابقة أن أحد رؤساء الأقســام فى شركة صناعية مصرية يتبــع نفس الأسلوب مع مرؤوسيه · اذ يلتقى بهم أسبوعيا ويقررون سويا خطة العمل ـ أهدافا وطرقا ومقاييس · فاذا انتهى العمــل يجتمعون لتقويم النتائج وحل المشكلات وتصحيح الأخطاء ووضع خطة جديدة للأسبوع القادم · وهكذا (٢٢) · وكما شرح رئيس القسم ـ الذى لم يكن يعلم اسما معينا لطريقته القيادية كالادارة بالأهداف او غيرها ـ أن هــذه الطريقة حققت نتائج ممتازة تنحصر فى زيادة الانتاجية ، وانتظــام سـير العمل وسرعة التغلب على مشكلاته ، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين ·





الفصل الخامس

الاطار الملائم لنجاح الادارة بالأهداف

اهداف الفصـــل :

● تحقق لك قراءة هذا الفصل :

١ ـ فهم نوع القـوى العاملة الملائمـة للادارة بالأهداف .

٢ ـ التعرف عـلى العناصر البيئية فى العمـل والتى تؤثر عـــلى نجـــاح الادارة بالأهداف .

الأفـراد وبيئـة العمل :

لكى يسير تطبيق الادارة بالأهداف بالدرجة المطلوبة من النجاح ، فتحقق الغرض المطلوب منها ، يجب أن تهيىء لها الادارة العوامل التى تسـاعدها على ذلك · وأول خطوة فى مبيل ذلك هى اختيار الأفراد المناسبين · وذلك من حيث نضوج الشخصية ، ووجود الدوافع الملائمة · ثم تاتى بعـد هذا تهيئـة بيئة العمل الملائمة ، والتى تتكون من عناصر متداخلة تؤثر على اداء الأفراد ورغبتهم فى العمل · وهذه العناصر هى نوع الوظيفة ، والحوافز ، والزملاء ، والتدريب ، وتقويم الأداء ، ونظم المعـلومات · وسنعرض لهـــذه العوامل فيما يلى بايجاز ·

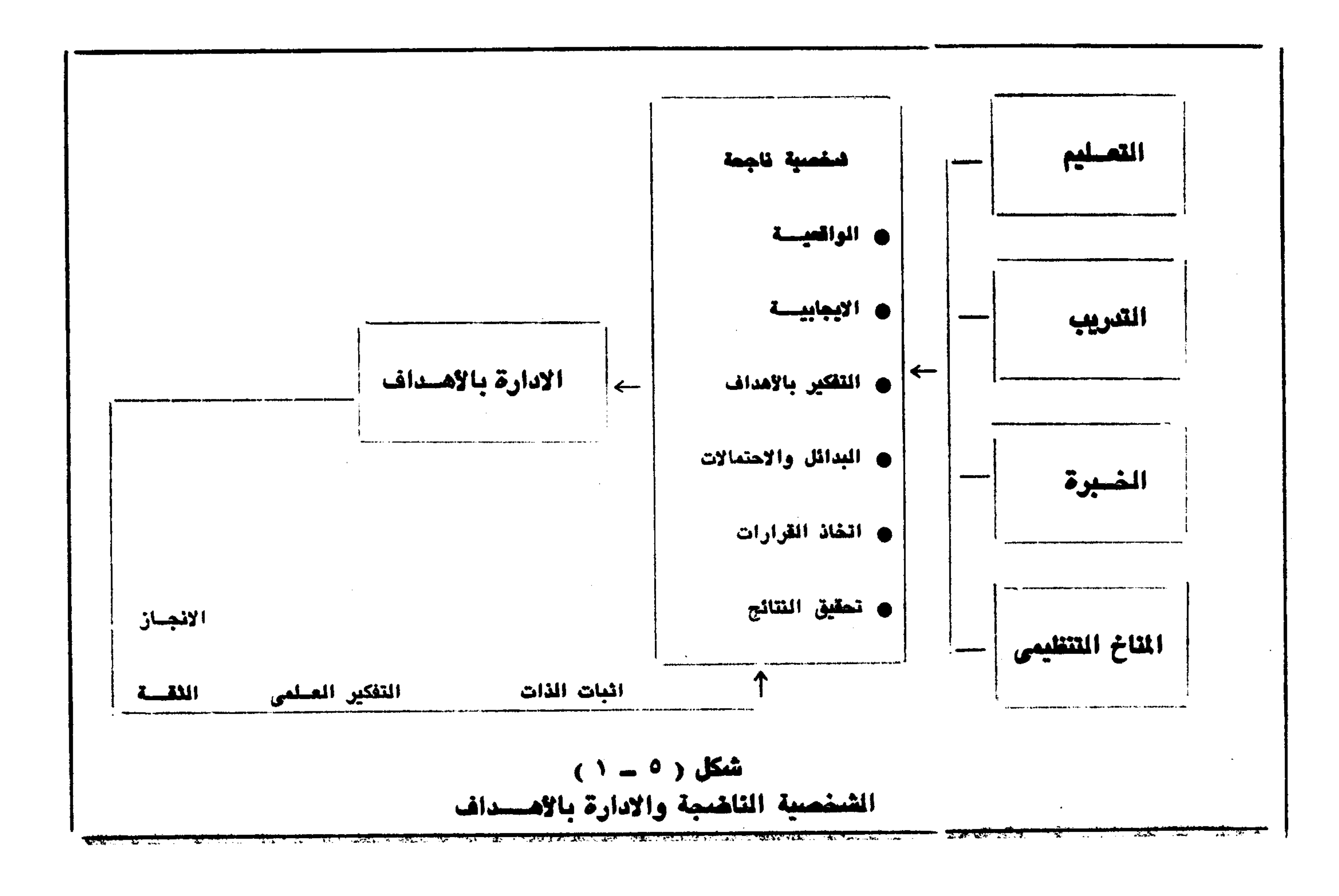
١ ـ القوى العاملة المطلوبة للادارة بالأهداف :

يلزم لتطبيق الادارة بالأهداف بالدرجة الواجبة من النجاح وجود قوى عاملة مدربة متنافسة طموحة · وذلك على المستويات التنظيمية المختلفة · فيلزم وجود « مديرين بالأهداف » ، وأيضا وجود « موظفين بالأهداف » (١) · ويدل هذان التعبيران على أن يفكر المديرون والموظفون (القادة والمنفـذون) جميعا فى الأهداف والنتائج ، قبل التفكير فى الأنشطة والواجبـات ، وأن يكون منطلقهم من اهداف متحركة متطورة ، وليس الوصف الوظيفى ، وأن تتوفر عندهم القدرة والرغبـة اللازمتان لذلك ، ولا شك أن أشخاصا كهؤلاء لابد أن يكونوا على درجة كبيرة من النضوج ·

وللشخص الناضج خصائص مميزة · أهمها أنه ينظر الى الحياة نظرة واقعية · ويجمع معلومات كافية عن المواقف التى يواجهها ، ويضع مجموعة

من الاحتمالات والتقديرات ويقارن بينها ثم يتخذ قراره بناء على ذلك · ويعلم ان النجاح غير اكيد ولكنه يستحق المحاولة · فاذا نجح فانه يفضل أن يكون تقويمه مبنيا على اتخاذ القرارات والنتائج التى يصل اليها · ويفضل أن يكون ذلك هو الأساس أيضا لاحترام الناس وتقديرهم له · لذلك تجد مشاعره اصيلة ومباشرة وحقيقية · اما سلوكه فيتميز بالهدوء والتريث والاصغاء الايجابى والمشاركة والاستفسار والبحث عن المعلومات التى يريدها والتفكير بعمق وذكاء (٢) · وتتفق كل هذه الخصائص مع النموذج الذى وجده « مكليلاند » للأشخاص المنجزين (٣) ، الذين يعملون ويحققون الأهداف ويحصلون النتائج ، والذين يتكون منهم المجتمع المنجز أيضا ·

وقد يظن البعض أن هذه صورة مثالية لما يجب أن يكون عليه المدير أو الموظف · ولكن ذلك ليس صحيحا ، فان تحقيق هذه الخصائص واكتسابها أمر ممكن جدا ، عن طريق التعليم الرسمى ، والتدريب المنظم ، والتجربة العملية ، وتوفير المناخ الملائم لتنميتها · هذا الى جانب أن ممارسة الادارة بالأهداف ــ كما تتطلب درجة من النضوج لدى المديرين والرؤساء والأفراد ــ تساعد أيضا على صقل هذا النضوج وتنميته وتوجيهه فى المسار السليم (شكل ٥ ــ ١) · فكلما فكر المدير من منطلق الأهداف ، واتبع الأسلوب العلمى فى تصميم الطرق الملائمة لبلوغ هذه الأهداف ، وراعى الموضوعية فى تحديد معايير قياس النتائج ··· فان هذا بدوره ينمى التفكير العلمى عنده ، ويعوده على البحث عن المعلومات وتحليلها والنظر فى البدائل والاحتمالات والمقارنة بينها واتخاذ القرارات بناء على ذلك · ومن ثم يزيد نضوجه وتزيد مهاراته فى تطبيق الادارة بالأهداف والمساهمة فى نجاحها ·



شكل (٥ ـ ١)
الشخصية الناضجة والادارة بالأهداف

٣ ـ دوافع الأفـراد :

ويجب على الادارة أن تفهم جيـدا دوافع الأفــراد وتتعـرف على أهم الحاجات التى تجعلهم يعملون وبأية درجة من الكفاءة والاخلاص والالتزام ، وسبيلها فى ذلك أن تسترشد بالنقاط الهامة الآتية :

١ ـ تتعـدد الحاجات التى يطمع الأفـراد فى اشـــباعها ٠ فمن الحاجات الجسمية الى الأمان ، والحاجات الاجتماعية والعاطفية ، والنفســية والذهنية ٠

٢ ـ تؤثر هذه الحاجات فى بعضها بعضا ، وقد تساعد درجة الاشباع فى احداها على اثارة أو اشباع الحاجات الأخرى ٠ فقـد يؤدى اشــباع الحاجات الاجتمـاعية كالشعور بالانتماء مثـلا الى زيادة الرغبـة فى اثبات الذات ٠

٣ ـ ربما يكون السلوك الذى يمارسه الفرد فى عمله ناتجا عن وجود حاجة واحدة عنده أو عدة حاجات فى نفس الوقت ٠ فاتقان الفرد لعمله مثلا قد يكون بدافع الحصـول على الترقية ، وبلوغ مكانة جيدة بين زملائه ورؤسائه ، والحصول على مكافاة مادية ٠

٤ ـ كذلك قد يؤدى دافع واحـد الى عـدة أنواع من السلوك ٠ فقـد يقبل الموظف ـ بدافع الترقيـة ـ على طاعة أوامـر رؤسـائه والتعـاون مع زملائه والالتحاق بدورة تدريبية ٠٠٠ الخ ٠

٥ ـ يتشـابه الأفـــراد ويختلفون من حيث الدوافع التى توجه ســلوكهم الوظيفى ٠ وتؤثر الفـروق الفـردية بينهم ـ فى الشخصية ودرجات نضوجهـا ، وفى المركـز الوظيفى والخبرات والخلفيات ـ على نوع

الحاجات التى يودون اشباعها ، وترتيب هذه الحاجات والدرجة التى يريدونها لاشباع كل منها ٠

٦ ـ كما أن هذه الدوافع قابلة للتغيير والتطوير ، على مدى الزمن ، وخلال تدرج الفـرد فى الوظائف المختلفة ، ومن واقع الخبرات التى يكتسبها والانجازات التى يحصلها والفرص التى يصادفها فى اشـباع حاجاته أو عدم اشباعها ٠

٧ ـ يؤثر التنظيم غير الرسمى أو جماعة العمل فى تركيب دوافع الأفراد ، من حيث النوع والعـدد ودرجة الاشـباع ودرجة الاتفاق أو التعارض مع متطلبات العمل ٠

٨ ـ تستطيع الادارة أن تنشىء فى الأفراد الدوافع الملائمة للعمـل وتوجههم الى طرق اشباعها ٠ فقد تنمى فيهم دوافع اثبات الذات ، والانتمـاء ، والتعـلم والتنمية واكتساب الخبرات ، وتبصرهم بالطـــرق المتـاحة لاشباعها ، بعد بيان مزاياها والفوائد التى تعود عليهم منها ٠

وبنـاء على فهم الادارة لدوافع الأفـراد ، تستطيع أن تختـار لممارسة الادارة بالأهداف ، أولئك الأفراد الذين يتميزون بقدر عال من الطموح ـ ممثلا فى دوافع احترام النفس واثبات الذات وتقدير الآخرين ٠ ثم تبحث عن أفضل الطرق لاثارة هذه الدوافع وتوجيهها الوجهة الصحيحة وعن طريق اشباعها بما يحقق أهداف الأفراد وأهداف العمل فى نفس الوقت ٠

٣ ـ نوع الوظيفـــــة :

تكلمنا عن اختيار الأفراد المناسبين ـ من حيث درجة النضوج ووجود الدوافع الملائمة لتطبيق الادارة بالأهداف والاستعداد لبذل المجهودات المطلوبة

لنجاحها . بقى أن نذكر الشق الآخر من المعادلة ، وهو الوظيفة المناسبة . ويقصد بالوظيفة طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد . والواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتقه . ومركز الوظيفة وأهميتها وموقعها على الهيكل التنظيمى وعلاقتها بالوظائف الأخرى . والطرق والأساليب المتبعة فى أدائها ، والمهارات اللازمة للأداء . والصفات الشخصية والعقلية المطلوبة فى شاغلها .

ومن الأهمية بمكان أن يعين الفرد فى الوظيفة التى تتلاءم مع تخصصه والخلفية العلمية والعملية التى حصلها ، ومع قدراته ومهاراته ، والأهم من ذلك مع دوافعه ودرجات طموحه . فاذا تم ذلك تحقق التوافق بين الموظف ووظيفته . وبالتالى فان الموظف يقبل على أداء هذه الوظيفة برغبة واقتناع ، ويطمع فى أن يحقق فيها مستويات عالية للأداء . الأمر الذى يدفعه الى فهم أهدافها وواجباتها والمعايير المتوقعة منه . ومن خلال ممارسة الموظف لوظيفته وفهمه لأبعادها ، يستطيع أن يتبين مجالات النتائج الرئيسية أو مناطق الفعالية فيها . وأن يتعرف على المشكلات التى تستجد أثناء الأداء ومداخل حلها . بل انه يكتسب القدرة على التنبؤ بهذه المشكلات قبل حدوثها ، كما يتمكن من أن يحدد أهدافا واقعية ، لنفسه ولوظيفته ، وبعبارة أخرى فانه يستطيع أن يؤدى وظيفته طبقا لمفهوم الادارة بالأهداف . فاذا كان هذا الموظف على درجة من النضوج ، وكان يمارس الرقابة والتوجيه الذاتى ، وتوفرت عنده الدوافع الملائمة ، فان احتمال مشاركته الايجابية فى مجهودات الادارة بالأهداف كبير ، وكذلك احتمال نجاح هذه المجهودات .

ولا يغيب عن الذهن أن الوظائف تختلف من حيث درجات الأهمية والاشباع الذى تقدمه لحاجات ودوافع شاغليها . وخاصة الحاجات النفسية كالتقدير والاحترام وتأكيد الذات . وكذلك يختلف الأفراد – كما قدمنا – فى درجات النضوج والطموح وأنواع الحاجات التى يهدفون الى اشباعها فى

العمل • ومن ثم كان مهما أن تسند الوظيفة المناسبة للشخص المناسب • وأما الأفـراد الذين يمكنهم الاشتراك فى برنامج الادارة بالأهـداف ، فهم أولئك الذين يتميزون بدرجات عالية من النضوج والطموح ، ويشغلون وظائف على درجة من الأهمية • ولذلك فان كثيرا من مؤيدى الادارة بالأهـــداف ، يرون قصرها على المســتويات التنظيمية العليـا ـ حتى مسـتوى مديرى الادارات فحسب • ولكن آخــرين من جهــة ثانية يؤكدون امكانية تطبيقهـــا على كافة المستويات (٤) • ونحن نؤيد أيضا فكرة تطبيقها على عدة مستويات تنظيمية • ولكن نؤكد فى نفس الوقت ان الأمر يتطلب دراسة دقيقة لكل جهاز على حدة ـ افرادا ووظائف • وأن تسند درجات مختلفة أو متدرجة من المشـاركة فى الادارة بالأهداف ، حسب اختلاف الوظائف والأفراد • فقد تجد موظفا يتميز بالطموح ، ورغبة عالية فى تحسين وظيفته وتطوير أدائها ، فيجب أن يأخـذ هذا الموظف فـرصته • وربما كان مفهوم الادارة بأهـداف الجماعة ـ الذى أشرنا اليـه فى الفصـل الرابـع ـ ملائما لمثـل هذا الموظف • اذ تبرز فى اللقاءات الجماعية التى يعقدها المدير أو الرئيس المباشر مع مرؤوسيه ، مثل هـذه الكفـاءات • وعلى المدير أن يبحث عنها ويشجعها ويعترف بأهميتهـا وينصت لها ، ويمدها بالعون اللازم لصقلها وتنميتها •

٤ ـ الحوافـز :

تعتبر الادارة بالأهداف فى حد ذاتها حافـزا معنويا كبيرا للأفـراد ـ مديرين وموظفين • وذلك لأنها تعطيهم الفـرصة للمشـــاركة الايجابيـة فى التخطيط والتنفيذ والرقابة • وهى تؤكد مفهوم العضـوية وروح الفـريق • وتتعامل مع الأفراد باعتبارهم ناضجين ، يقدرون المسئولية ويستطيعون تحديد الأهداف الشخصية وأهداف العمـل ، قادرين على توجية أنفسهم وممارسة الرقابة الذاتية والالتزام بالمعايير المتفق عليها ، راغبين فى التطوير قادرين على اكتشاف الفرص الملائمة والافادة منها ذاتيا ولصـالح العمـل • وهى

ترسخ فى أذهانهم أيضا أن مصالح العمل ومصالحهم مشتركة ، وأن من الواجب ادماجها وتكاملها وتحقيقها من خلال بعضها بعضا ٠

ومن جهة أخرى فان اشتراك الأفراد فى الادارة بالأهداف يتطلب أيضا حوافز متنوعة ٠ فمن الحوافز المادية ـ مثل المكافآت والعلاوات وغيرها ٠ الى الحوافز المعنوية الأخرى كالتشجيع والتقدير والاحترام ٠ والاثراء الوظيفى (تنويع واجبات الموظف ومسئولياته) ٠ واعلام الأفراد بنتائج أعمالهم والانجازات التى يحققونها ٠ الى غير ذلك من محفزات تشعر الأفراد أن مجهوداتهم محل اعتراف الادارة وتقديرها ٠

والفكرة هنا أن الادارة بالأهداف تتطلب من الأفراد مجهودا كبيرا ٠ فمن التفكير فى الأهداف وتحديدها ، وتعريف مجالات النتائج ، الى وضع البدائل الملائمة لتحقيق النتائج المطلوبة ، وتطوير الأداء وزيادة الانتاجية ، والالتزام الذاتى ٠٠ الخ ٠ كل ذلك لابد له من مقابل ـ مادى ومعنوى معا ٠ وتختلف الادارة بالأهداف عن غيرها من الممارسات التقليدية ، فى أن الحوافز تعطى للأفراد مقابل التحصيل ، وذلك حتى يرى الأفراد الرابطة بين الفعل والجزاء ٠ وهذه هى القضية الأساسية والبسيطة للسلوك ٠ حيث يكرر الانسان السلوك الذى يكون عائده ايجابيا ، حتى يحصل على هذا العائد مرة اخرى ٠ هذا بالاضافة الى أن معايير أعطاء الحوافز واضحة ومحددة وموضوعية ٠ كما أن الأفراد يشتركون فى وضعها ٠ زد على هذا أن الادارة بالأهداف تستند على فلسفة هامة هى الأداء الممتاز ، وليس العادى أو المقبول ٠ وعلى مفهوم تبادل المنافع بين الجهاز والأفراد ، الأمر الذى يزيد من احتمال بذل الأفراد للمجهودات المتوقعة منهم ، ومن ثم الحصول على الحوافز المرصودة لهم ٠

٥ ـ الزمـــلاء :

يقصد بالزملاء أو جماعة العمل ، أولئك الأفـراد الذين يجمعهم مكان العمل ، ويؤدون وظائف مرتبطة ببعضها البعض ، ويشاركون أهدافا واحدة ، ويواجهون مشكلات متشابهة • وعندما يجتمع الموظفون فى مكان واحد للعمل لمدة معينة ، تنشأ بينهم روابط وصلات ، وتنتشر بينهم قيم ومفاهيم وعادات ، وتثور بينهم مشاعر وأحاسيس • وينعكس كل ذلك على العمل ، وينتج آثارا ايجابية أو سلبية فى الأداء والانتاجية ودوافع الأفراد واتجاهاتهم • لذلك فان جماعة العمل تعتبر الرابطة التى تربط الفرد بالجهـــاز (٥) • فبينمـا يعين الموظف فى الجهاز لوظيفـة معينة يلتزم بقواعدها ويؤدى واجباتها ، فانه لا يمارس الوظيفة بمعزل عن الآخرين • وانما يؤديها فى وجودهم ، ويقيم معهم علاقات وظيفية واجتماعية كثيرة • ومن ثم يتأثر اداؤه باداء هؤلاء ، وافكاره وقيمه بأفكارهم وقيمهم • مما يجعل تاثير جماعة العمل على انجازات الجهاز كبيرا • وقد يلتزم الأفراد بقيم الجماعة وقواعدها اكثر من التزامهم بتعليمات الرؤساء المباشرين وتوجيهاتهم • لذلك فانه كلما كانت هذه القيم والقواعـد ايجابية بناءة ، زادت فرص الجهاز فى تحقيق أهدافه وتحصيل النتائج التى يريدها ، والعكس كذلك صحيح •

لذلك كان مهما تكوين جماعة العمل المناسبة • فكما يعنى الجهـــاز باختيار أفراده ، يجب أيضا أن يعنى بتشكيل جماعات متسـقة منســجمة متعاونة • ويكون ذلك عن طريق وضع الأفراد المتقاربين فى المؤهل والقدرات ودرجات المنافسة والطموح ، فى جماعات واحدة • وأن يولى الجهاز عنـاية كبيرة فى برامجه التدريبية ـ الداخلية والخارجية ـ للجانب الانسانى مثلمـا يعنى بالجانب الفنى • ومثال ذلك التدريب على العمل الجمـاعى والتعاون والاتصال الجيد والفهم المتبادل واقامة العلاقات المنسجمة • وذلك لأن الادارة بالأهداف تتطلب فرق عمل متناسقة ، تسير نحو هدف واحد ، يتولى كل عضو

فيها أداء نصيبه المحسوس لبلوغ هذا الهدف ، ويكمل بمجهوداته مجهودات الأعضاء الآخرين ٠

٦ - التدريب :

تحدثنا سلفا عن التدريب الذى يقدم للمديرين والأفراد فى بداية تطبيق الادارة بالأهداف ٠ والتدريب بشكل عام يلعب دورا هاما فى حياة الفرد الوظيفية ٠ اذ يعمل على الحفاظ على صلاحية الموظف لوظيفته واستمرار ادائه لها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ٠ ويراد بالتدريب تنمية الموظف فى مجموعه - وذلك بتنمية معرفته ومعلوماته ، وصقل قدراته ومهاراته ، وتعديل اتجاهاته وأفكاره ، وتطوير سلوكه وعلاقاته ٠ واذا كان التدريب عملية مستمرة ، فان هذا الاستمرار يصبح مهما جدا فى حالة الادارة بالأهداف ٠ ذلك لأن الأخيرة - كما اكدنا - تعنى بالتطوير والتحسين وبلوغ مستويات أفضل للأداء ٠ ومن ثم فهناك دائما حاجة للتدريب ، تشمل المفاهيم والفلسفة والمصطلحات المستخدمة فى الادارة بالأهداف (٦) ٠ كما تشمل عمليات الادارة بالأهداف ، مثل القدرة على تحديد الأهداف ، ومهارة التعرف على المشكلات ، والقدرة على اكتشاف الحلول وفرص التطوير ٠ كذلك فان التدريب يستمر اثناء التنفيذ ، لمتابعة تحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية ٠

ومن المهم ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق ، كما ذكرنا ٠ وذلك بدراسة الفرد والوظيفة والتركيب التنظيمى ٠ حتى تتم الاجابة عن الأسئلة الآتية : ما الذى يحتاج اليه الشخص المراد تدريبه ؟ هل يحتاج الى تعديل سلوك معين ؟ هل تنقصه مهارة التعامل مع الآخرين ؟ هل تلزمه القدرة على التعاون والعمل مع فريق ؟ هل يراد تزويده بقدرات فنية جديدة أو اطلاعه على مجالات تكنولوجية حديثة ؟ هل يريد الجهاز ان يعده لوظيفة أعلى من

وظيفته الحالية ؟ وهكذا حتى يوجه الشخص للتدريب الذى يسد هذه الاحتياجات ، فيقابل بذلك توقعات الموظف وتوقعات الجهاز تجاهه • فيكون العائد على الطرفين ايجابيا • وقد تكون سبل مقابلة هذه الاحتياجات برنامجا تدريبيا منظما ، تعقده هيئة مهنية متخصصة ، أو ندوة أو مؤتمرا ، أو حلقة دراسية علمية ، أو اشتراكا فى دراسات أو بحوث معينة • كما ان الأداء الفعلى والاحتكاك المباشر بمشكلات العمل وتوجيه المدير المباشر ، يعتبر أيضا تدريبا ، ويمكن أن يحقق نتائج ايجابية كثيرة ، اذا بذلت فيه العناية الواجبة• كذلك فان اثراء الوظيفة ، والتناوب الوظيفى ، واللجان ، والمصفوفة التنظيمية وادارة المشروعات ••• كل هذه أساليب حديثة متطورة للتدريب « الداخلى » ، والتى تعمل ـ ضمن اغراض كثيرة ـ على تنمية الأفراد وترسيخ قدراتهم وتعميق مهاراتهم الوظيفية • هذا بالاضافة الى أن الادارة بالأهداف تعتبر فى حد ذاتها تدريبا • فهى عملية تعليمية يتقن المشتركون من خلالها تحديد الأهداف ووضع المعايير وتعريف مجالات النتائج واكتشاف فرص التحسين ، والقدرة على تحليل البيانات ووضع البدائل الملائمة للوصول الى الأهداف المحددة •

٧ ـ تقويم الأداء :

ذكرنا أن الادارة بالأهداف نشات فى بداية الأمر لتعالج مشكلة تقويم الأداء • ذلك أن تقويم اداء الأفراد يعتبر من القضايا الهامة التى تهم الادارة والأفراد على السواء • فأما هؤلاء فيريدون أن يحصلوا على تقدير موضوعى عادل لجهوداتهم ، وأن يحصلوا على المزايا المترتبة على التقويم الجيد للأداء• مثل اختيار الأكفاء للترقية ، واعطائهم مكافآت أو علاوات أو مزايا معينة • واعطاء التدريب الملائم لمن يحتاجون اليه • هذا بالاضافة الى ما يحققه التقويم الجيد للممتازين من اشباع لحاجة اثبات الذات واحترام الآخرين • وأما الادارة فيهمها التعرف بشكل دقيق على ذوى الأداء الجيد والمنخفض ، حتى

تعالج هؤلاء وتستفيد من أولئك · وأن تنمى المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار · كذلك فان التقويم الدقيق للاداء يسهل مهمتها فى رسم سياسات التدريب والتنمية ، وتخطيط القوى العاملة ، والحوافز ·

وتنطلق الادارة بالأهداف ـ كما اكدنا فى مواضع مختلفة ـ من الأهداف والنتائج · وهذا ايضا منطلقها عند تقويم الأداء · فيجب ان ينظر المدير ورئيسه الى ما تم انجازه من نتائج ـ وما تحقق من الأهداف التى سبق أن حدداها واتفقا على تحقيقها فى فترة زمنية معينة · وبالتالى فان الجزاء أو العائد يجب أن يكون مقابل ما تحقق من انجازات · وهذه هى الرابطة التى تميز الادارة بالأهداف عن غيرها من الأساليب عند تقويم الأداء ـ دمج مصلحة العمل ومصلحة الأفراد ورؤية كل منهما فى اطار الأخرى ·

ولا شك أن المقابلات التى يعقدها الرؤساء مع المرؤوسين ، قبل تنفيذ العمل ، واثناءه ، وبعده تسهل عملية التقويم · لأنها تقوى الاتصالات بين الطرفين ، وتقرب وجهات النظر بينهما · وتطلع كل طرف على افكار الآخر ، وتوصلهما الى اتفاق على الأهداف والمعايير · وتثير حماسهما لتحقيق مستويات افضل فى المستقبل · لذلك كان مهما ان يتقن الرؤساء ادارة المقابلة · وأن يكتسبوا مهارة الاتصال وفن الانصات ، والقدرة على التعبير الواضح وتبادل الحجج والاقناع والاقتناع · وأن يتقن المرؤوسون ايضا مهارة المقابلة · فيجب أن يكونوا على استعداد لفهم الموقف بكافة أبعاده ، وفحص وجهات النظر المضادة أو المتعارضة ، وابداء الرأى وعرض المعلومات الموضوعية التى توضح المشكلة التى يتم بحثها · ان ذلك يعمق مفهوم المصالح المشتركة بين الأفراد والجهاز · ويزيد درجة التعاون بين الأطراف المعنية ـ علاوة على ما يحققه من موضوعية فى تقويم الأداء ·

ويجب أن يتضمن تقويم الأداء العناصر التالية (٧) ، حتى يحقق الغرض منه ويساعد على نجاح الادارة بالأهداف :

١ ـ المراجعة اليومية والنظر فى مقدار التقدم الذى تم تحقيقه ·

٢ ـ النظر فى المشكلات اليومية التى قد تظهر أثناء التنفيذ ، والتعاون بين الرئيس والمرؤوس على علاجها ، وفحص الأسباب التى تؤدى اليها ومحاولة تفادى مثيلاتها ·

٣ ـ المراجعة الدورية ، والتى يقوم فيها الرئيس والمرؤوس باستعراض المرحلة التى تم انجازها ، وتقويم نتائجها طبقا للمعايير المحددة سلفا، واستعراض كافة العناصر الايجابية والسلبية التى ساعدت على بلوغها أو عوقت اتمامها · وذلك تمهيدا لوضع خطة عمل جديدة للفترة المقبلة على ضوء التجربة السابقة ·

٤ ـ المراجعة على فترات ، لأداء المرؤوس ، وامكاناته الذهنية والابداعية التى تساعده على التقدم والتطور ، والمجالات التى يمكن أن يدخلها والانجازات التى يمكن تحقيقها ·

ولا يغيب عن الذهن أن تقويم الأداء يجب أن يكون مرتبطا بالسياسات الأخرى ، متسقا ومنسجما معها · فما هو الا حلقة من سلسلة طويلة متداخلة لسياسات الأفراد · والتى تبدأ بالاختيار السليم للفرد ووضعه فى الوظيفة المناسبة ـ كما قدمنا ، ثم التدريب ، والتحفيز ، وجماعة العمل ··· كل ذلك يجب أن يسير فى تناسق وتكامل · حتى يجعل تطبيق الادارة بالأهداف أمرا ممكنا ومحققا للغايات المعقودة عليها ·

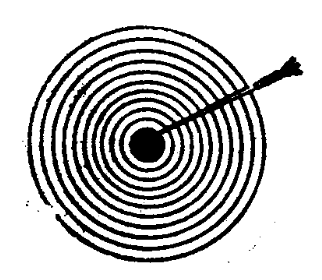
٨ ـ نظم المعلومات :

لا جدال أن برنامجا سليما للادارة بالأهداف ، لابد أن يرتكز على قاعدة صلبة من البيانات والحقائق والاحصاءات · لذلك كان مهما أن يوجد فى الجهاز نظام سليم للمعلومات يوفر لكافة الأطراف المعنية المعلومات اللازمة ،

ويقوم على تصنيفها وتبويبها وتحليلها وتجهيزها وحفظها · وقد يكون هـذا النظام يدويا أو آليا أو الكترونيا (٨) ، حسب الاحتياجات المطلوبة والامكانات المتاحة · ويمكن أن تعتمد الادارة بالأهـــداف اليوم على النظم الالكترونية الحديثة ، نظرا لما توفره هذه من مزايا كثيرة كالدقة والسرعة والثبات ·

ويجب أن تتوفر فى نظام المعلومات الذى تستخدمه الادارة بالأهداف عدة خصائص هامة · هى صحة المعلومات حتى يمكن الاعتمـاد عليهـا فى وضع البدائل الملائمة والمقارنة بينها لاتخاذ القرارات المناســبة · وتكامل المعلومات ، بمعنى استطاعة النظام أن يمد المدير والأفراد المعنيين بالبيانات التى تعطى فى مجموعها مدلولات ومؤشرات معينة · ومثال ذلك درجة رضا المواطنين عن الخدمة المؤداة ، وتوقيت تقديم هذه الخدمة ، والجودة النوعية لها ··· الخ · كذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومحددة من حيث النوع والكم الملائمين · وأيضا فى التوقيت المطلوب ، حيث ترتبط الأهـــداف بزمن معين · فيجب أن تكون البيانات المطلوبة متاحة فى الوقت المناســب حتى تساعد على اتخاذ القرار اللازم لتحقيق هذه الأهداف فى حينها ·

والى جانب المهمة التخطيطية للمعلومات ، فان لها مهمة رقابية أيضا ، حيث يدخل ضمن المعلومات تلك الأرقام والاحصاءات وغيرها من الحقـائق التى توضح نتائج تطبيق الادارة بالأهداف ، وخط سيرها ، والمزايا المحققـة منها ، والعيوب الناتجة عن التطبيق ، وعقبات التنفيذ ، والاحتياطات الواجب اتخاذها · الى غير ذلك من بيانات ـ لا تهم فقط المدير ورئيسه المبـاشر عنـد القيام بمراجعة نتائج الادارة بالأهداف والاعداد للتخطيط المقبل لها والقيام بمختلف أعبائها ـ ولكن تهم الادارة العليا أيضا لتتعرف على نتائج الادارة بالأهداف ومدى تحقيقها للأغراض التى تنفذ من أجلها ، والنواحى التى يمكن أن تعدلها أو تزيد كفاءة تنفيذها ، لاحداث الأثر الايجابى المطلوب ·



خلاصة

ناقشنا فى هذا الباب عملية الادارة بالأهداف فى ثلاثة فصول · خصصنا أولها ـ **الفصل الثالث** ـ لمراحل تطبيق الادارة بالأهداف وهى ثلاث ، التقديم والنمو والنضوج · فاما مرحلة التقديم فتتكون من مجموعة من الخطوات هى الحصول على تأييد الادارة العليا · وتعريف المديرين والأفراد بالادارة بالأهداف · وتدريب الأطراف المعنية على هذا الأسلوب الجديد · واستعراض أهداف الجهاز والأفراد وبحث نواحى توافقها وتعارضها · وارساء القاعدة السليمة للانطلاق ، وذلك بتصحيح المفاهيم والقواعد التى تعتمد عليها الادارة بالأهداف · أما المرحلة الثانية وهى النمو والتعديل فتعتبر التجربة العملية للادارة بالأهداف · وهى تبدأ بالتزام كافة الأطراف المعنية ببذل الجهد المطلوب فى تطبيق الادارة بالأهداف · ثم التصميم الجيد للخطوات التى يتكون منها تنفيذها ، والتى يجب استخدام مدخل النظم فى وضعها حتى تناسب البيئة التى تحيط بها · والاستعانة بمستشار داخلى أو خارجى للمساعدة فى زيادة كفاءة المجهودات المبذولة وزيادة فعاليتها · ثم تنفيذ « خطة العمل » حسب الخطوات التى تم الاتفاق عليها بين المدير ورئيسه ، وبحث المشكلات التى تستجد أثناء التطبيق وعلاجها · والقيام بالمراجعة الدورية لمتابعة سير الادارة بالأهداف وتقدمها فى مهمتها · أما مرحلة النضوج فتصل اليها الادارة بالأهداف اذا نجحت فى تجربة التطبيق وتغلبت على المشكلات التى تواجهها وبدات تستقر وتأخذ نمطا مميزا تستمر الادارة فى ممارسته بانتظام ·

ثم عالجنا فى الفصل الرابع منهج تطبيق الادارة بالأهداف فعرضنا فيه الخطوات التى يسير عليها المدير ورئيسه · والتى تأخذ منطلقها من الخطة الكلية للجهاز ، والتى توضح المهمة الكلية للجهاز ، والأسلوب الادارى الذى يتبعه ، والعوامل المؤثرة على الخطة ، والأهداف التى يسعى اليها الجهاز — كلية وجزئية ، رئيسـية وفرعية ، وأدوار الادارات والأقسـام ، والموارد المخصصة لها وأساليب استغلال هذه الموارد والمعايير التى تستخدم فى قياس الأداء ·

وأما الخطوة التى تلى دراسة الخطة الكلية للجهاز ، فهى وضع خطـة العمل ، والتى تعتبر البداية الحقيقية للادارة بالأهـداف · حيث تتكون من سلسلة من المجهودات التى يبذلها المدير ورئيسـه · فيطلب الرئيس من المدير الذى يليه مباشرة على الهيكل التنظيمى وضع تصـور مبدئى يتضمن مجالات النتائج الرئيسية · والأهداف التى يمكنه تحقيقها فى الفترة الزمنية المقبلـة المتفق عليها · وأهم معايير قياس النتائج · ثم يناقش الطرفان هذا التصور ويبحثانه بعمق حتى يتوصلا الى اتفاق حول الأهـداف التى سيتولى المدير تحقيقها ، والطرق التى سيتبعها فى تحقيقها · والمعايير التى سيستخدمها فى قياس النتائج · ويحددان كذلك المساعدات التى سيقدمها الرئيس للمدير أثناء التنفيذ ·

ثم عرضنا لمجالات النتائج ، وهى تلك الجوانب الوظيفية التى توضع الأهداف بقصد تطويرها وزيادة فعاليتها · ومن ثم توضع معايير معينة لقياس درجة الفعالية المحصلة · وتنقسم هذه المعايير الى كمية — تستخدم النسـب والمعادلات وغيرها من الصور الرقمية · ونوعية — وهى التى تبنى على الحكم والتقدير فى الأحوال التى يصعب فيها وضع مقياس كمى · وتختلف مجالات النتائج — أو مناطق الفعالية — عن الوصف التقليدى للوظائف · فبينما يركز الأخير على الأنشطة والمجهودات ، تهتم الأولى بالنتائج والمخرجات وتطوير

الأداء · وأوضحنا أن هناك اعتبارات هامة يجب العناية بها عند وضع قوائم مجالات النتائج والأهداف · وهى النظر الى النتائج النهائية · والتركيز على المجالات الرئيسية · ومراعاة الشمولية وتجنب الازدواجية · وكل ذلك يتطلب من المدير قدرا من الابتكار والمرونة والكفاءة والفعالية والقدرة على التعاون مع الفريق ·

ثم عددنا الشروط الواجب توافرها فى الأهداف · وأهمها أن تكون مكتوبة ، وواضحة ومحددة ، ومفهومة ومقتنعا بها من كافة الأطراف · ومستمدة من أهداف الجهاز وقيمه ، ومساعدة على تحقيق مهمته · ومتناسقة ومكملة بعضها لبعض · وواقعية وغير مزدوجة · ومرتبة الأهمية والأولويات · ومناسبة للمنصب الموضوعة له · وقابلة للقياس ومربوطة بزمن معين · وموجهة للتحسين والتطوير · ومحققة لأقصى عائد ممكن · ودالة على الموارد اللازمة لها واستغلالها الاستغلال الأمثل · وقابلة للتطوير · وعرضنا بعد ذلك لأنواع الأهداف · وهى الأهداف الوظيفية المتكررة ، وأهداف حل المشكلات ، والأهداف الابتكارية ، والأهداف الشخصية · وأوضحنا أن الادارة بالأهداف تعنى بهذه الأنواع جميعا · وتولى الابتكار والتطوير عناية خاصة ، وكذلك الأهداف الشخصية للأفراد · وتعمل على تكاملها مع أهداف العمل ·

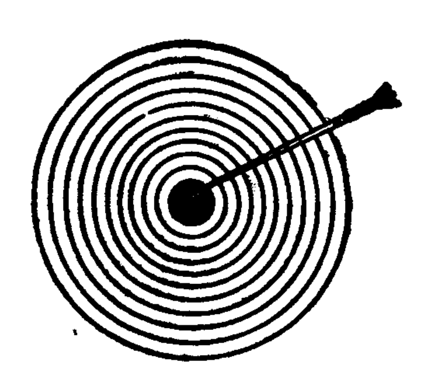
ثم بينا أن المدير ورئيسه ينفذان خطة العمل التى وضعاها · ويسيران حسب الخطوات التى اتفقا عليها · ويقوم الرئيس بمراجعة العمل ومتابعته للتأكد من حسن سيره ، ولحصر المشكلات اذا حدثت والتغلب عليها فى حينها · فاذا تم التنفيذ اجتمع الطرفان لتقويم النتائج ، وذلك باستخدام المعايير التى سبق تحديدها ، وبحث نواحى القوة والضعف فى الأداء والظروف التى أحاطت بذلك ، وتحليل أسباب الأخطاء ووضع العلاج الملائم لها ، ودراسة نواحى التطوير المحتملة · ثم وضع خطة عمل جديدة لفترة زمنية مقبلة ·

وفى نهاية هذا الفصل عرضنا لمفهوم حلقات الوصل ، الذى يعنى العضوية المزدوجة للقائد الادارى · فهو يراس جماعة عمل ، وهو أيضا عضو فى جماعة اخرى يراسها مديره او رئيسه المباشر · وهو يمثل الجماعة الأولى عندما يمارس الادارة بالأهداف · اذ تكون الأهداف التى يحددها والخطط التى يضعها مع رئيسه عبارة عن محصلة لأهداف الجماعة وتصوراتهم واقتراحاتهم بشان طرق تحقيقها ·

أما الفصل الخامس فكانت مهمتنا فيه توضيح الاطار الملائم لنجاح الادارة بالأهداف · وقد ركزنا فيه على اختيار القوى العاملة الملائمة ، والتى تتكون من الأفراد الناضجين الطموحين · ثم دراسة دوافعهم لتوجيههم للأعمال التى يشبعون فيها هذه الدوافع ويستغلونها فى الحصول على النتائج المطلوبة · ثم تناولنا بعد ذلك بيئة العمل ممثلة فى نوع الوظيفة ، والحوافز ، وجماعة الزملاء ، والتدريب ، وتقويم الأداء ، ونظم المعلومات · واكدنا اهمية الوظيفة التى يشغلها الفرد وضرورة توافقها ليس فقط مع قدراته ومهاراته ، ولكن أيضا مع رغباته وميوله · اما الحوافز فيجب أن تضع الادارة المزيج المناسب منها ـ ماديا ومعنويا ، والتى تضمن من ورائها الحصول على السلوك المطلوب من جانب الأفراد · واكدنا أيضا اهمية جماعة العمل وتاثير مفاهيمها وعلاقاتها على دوافع افرادها وسلوكهم وانتاجيتهم · ومن ثم كان مهما تكوين جماعات العمل الملائمة ، من حيث توافق اعضائها ، وانسجامهم واتساق قيمهم واتجاهاتهم وقدراتهم ، وذلك لضمان تعاونهم لبلوغ الهدف المحدد للجماعة · اما التدريب فيشكل عاملا هاما فى نجاح الادارة بالأهداف · وذلك باعداد الأفراد لهذا الأسلوب وتعويدهم عليه وتنمية الممارسات السليمة له · اذ يهتم التدريب بتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك ، فيسهم فى نضوج الأفراد واستمرار صلاحيتهم للعمل، ثم ابرزنا اهمية تقويم الأداء وضرورة أن يقوم على معايير موضوعية سليمة ·

وأن ينطلق من النتائج ويهتم بالتحسين والتطوير · ويتضمن المراجعة الدورية والتعاون المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين · حتى يؤدى الغرض منه ويعمل على تطوير الأداء من ناحية وتقدم الأفراد من ناحية اخرى · وأخيرا أوضحنا أن الادارة بالأهداف تحتاج الى نظام سليم للمعلومات يستخدم الأساليب الحديثة المتطورة فى معالجة البيانات حتى يوفر للأطراف المعنية المعلومات التى تلزمها بالشكل المناسب والنوع المطلوب والمقدار المحدد فى الوقت الملائم ·





الباب الثالث

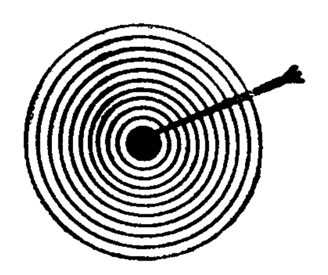
الادارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق

الفصل السادس : من تجــارب تطبيق الادارة بالاهداف

الفصل السابع : الادارة بالأهداف فى جهــاز الاتصالات السعودية

الفصل الثامن : كيف تتحــــول الى الادارة بالأهداف

خلاصة



الفصل السادس

من تجارب تطبيق الادارة بالأهداف

أهداف الفصل :

- بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد كونت فكرة مناسبة عن :

١ ـ اختلاف وجهات النظر حول الادارة بالأهداف ٠

٢ ـ تجارب تطبيق الادارة بالأهداف وعوامل نجاحها ومعوقاتها فى بعض الدول ٠

٣ ـ اختلاف ظروف التطبيق ، ومن ثم الاستعداد لدراسة العوامل المساعدة والمعوقة عند التفكير فى تطبيق الادارة بالأهداف ٠

[illegible]

[illegible]

[illegible]

— [illegible]

٢ — [illegible]

[illegible]

٣ — [illegible]

[illegible]

[illegible]

وجهات النظر حول الادارة بالأهداف

منذ أن فكر الباحثون فى الادارة بالأهداف لأول مرة وحتى الآن ـ أى منذ أكثر من ثلاثين عاما ، وهذا الأسلوب موضوع خصب للبحث والدراسة من ناحية ، والتطبيق فى مختلف المؤسسات والأجهزة فى عدد من دول العالم من ناحية أخرى ٠ وربما انقسم النظريون والممارسون أقساما شتى ٠ فمن مؤيد للادارة بالأهداف متحمس لها ، محبذ لاستخدامها ، مستعرض لفوائدها رمزاياها ، معتقد أن فيها حلولا عملية لكثير من مشـــكلات الادارة ٠ الى معارض لها ، معتقد فى عدم جدواها ، ناظر الى مساوئها والمشكلات التى تثيرها ، ظان انها « موضة » جديدة ستزول كما حدث لسابقاتها من اساليب وطرق فكر فيها الباحثون وتحمسوا لها ثم ثبت فشلها بعد زمن قصير ٠

وبين هذين النقيضـــين تجد فريقا يرى فى الادارة بالأهداف مزايا ومعوقات ٠ وينبه الى أن هناك احتياطات لابد من اتخاذها حتى يستفاد من المزايا وتتجنب المعوقات ٠ ويرى فريق آخر أن الادارة بالأهداف لا تخـرج عن كونها الأسـلوب « العـــادى » فى الادارة بوظـائفها الرئيسـية ٠ وهى التخطيط والتنظيم والقيـادة والتوجيه والرقابة ٠ ويتساءل فريق ثالث هـل هناك ادارة بدون اهداف ٠ ويذهب فريق رابع الى أن الادارة بالأهداف تصلح فقط للتطبيق فى الشركات والقطـــاع الخاص ٠ أما فى الأجهزة الحكومية ومؤسســـات القطاع العام فهى غير قابلة للتطبيق ، أو أن احتمال نجاحها وتحقيقها لأغراضـها ضـــئيل جدا ٠ ويرى آخرون أن فرص نجاح الادارة بالأهداف كبيرة اذا تم تنفيذها فى اطار كلى تنسـجم اجزاؤه جميعا ـ مثل الموازنة التخطيطية وخطة الأجور وحوافز العمل وطـرق توجيه سـلوك العاملين ٠ ويقف البعض من الادارة بالأهداف موقفا سلبيا ، فلا يحـــدد

موقفه أو يتحيز لوجهة نظر معينة . ويفتقر البعض الآخـــر الى المعلومات الكافية عن الادارة بالأهداف ، ســواء من حيث فلســـفتها أو منهجيتها أو نتائج تطبيقها . ويتردد آخرون فى تجربتها خشية الفشل فى تحقيق النتائج المطلوبة منها . وهكذا تجد اختلافات كثيــرة نحو الادارة بالأهداف . وهى اختلافات لها ما يعززها من واقــع التجـــارب العمــلية ـ فى حالة المديرين الممارسين ، والمستشارين وخبراء الادارة . أو من خلال الدراسات والبحوث فى حالة علماء الادارة والأكاديميين وما يعكســـونه على هذه البحوث من تأملاتهم ونظرياتهم .

وقد قام « كوندراسوك » بمقارنة ١٨٥ دراســـة أجريت حول الادارة بالأهداف . واستخدمت فيها طرق الاستقصاء والحالات العملية والتجــارب الفعلية . وخرج من هذه الدراسة بالنتائج التالية (١) :

١ ـ كلما كان البحث الذى يجرى عن الادارة بالأهداف اقل تعقيدا ، من حيث المنهجية والأدوات ، فان نتائجه تثبت فى الغالب فعالية الادارة بالأهداف .

٢ ـ تتجه الادارة بالأهداف الى أن تكون فعالة فى المدى القصير (اقل من سنتين) ، وفى القطاع الخاص ، وفى المنظمات التى لا تحتك مباشرة بالجمهور .

٣ ـ تواجه الأجهزة مشكلات فى تقويم فعالية الادارة بالأهداف وقيـــاس درجة نجاحها بالدقة المطلوبة .

٤ ـ هناك سؤال هام : هل طبقت الادارة بالأهداف فعلا ؟ فمثلا اذا كانت هناك مجموعتان من المديرين ، تلقت الأولى تدريبا فى الادارة بالأهداف، ولم تدرب الثانية ، وطبقت الأولى الادارة بالأهداف . فقد يكون ذلك اختبارا لفعالية التدريب وليس للادارة بالأهداف .

٥ ـ عندما يقول المستقصى منهم انهم يستخدمون الادارة بالأهداف فى اداراتهم ، فان هذا لا يعنى تطبيقها فى الجهاز كله ـ أى فى جميع الادارات والأقسام الأخرى ٠

٦ ـ أثبتت دراسة طويلة لتطبيق الادارة بالأهداف ، استغرقت ثلاث سنوات أن الفوائد المحصلة من هذا الأسلوب بدأت تتبخر وتختفى فى السنة الثالثة ٠

٧ ـ تبدأ معظم تطبيقات الادارة بالأهداف بدرجة كبيرة من الحماس ، ثم لا يلبث هذا الحماس أن يفتر سريعا ٠

٨ ـ هناك درجات من نجاح الادارة بالأهداف ٠ فربما تزيد الانتاجية ، ولكن تنخفض الروح المعنوية للأفراد ٠ فأى العنصرين اهم ؟ وأيهما يعتبر نجاحا ، ومن وجهة نظر من ؟

٩ ـ ربما يكون هناك تحيز من جانب المؤلفين تجاه الادارة بالأهداف ٠ وذلك باعتبارهم اساتذة أو مستشارين أو مدربين ، يروجون لأفكارهم ويرجون نجاحها ٠

١٠ـ تختلف نتائج الدراسات حول الادارة بالأهداف ، الأمر الذى يثير سؤالا ٠ وهو هل تعكس هذه النتائج اختلافات فى درجة فعالية الادارة بالأهداف فى حد ذاتها ٠ أم انها ترجع الى اختلافات تنظيمية فى المؤسسات التى طبقت فيها ٠

ويقول « كوندراسوك » ان الاتجاه العام هو أن هناك بعض الفعالية فى الادارة بالأهداف ٠ ولكنه يرى من جهة اخرى أن المؤشر يتجه الى أن فرص النجاح فى المستقبل كبيرة بالنسبة لفلسفة الادارة بالأهداف ٠ اما بالنسبة

للأسلوب الذى يتبع فى تنفيذها ، ففرصته فى النجاح ضـــئيلة ٠ ويقترح أن ذلك يتطلب استخدام المنهج العضوى فى تحليل الادارة بالأهداف (٢) ٠ أى بحث كافة الظروف التى تكتنف تطبيقها ـ من عوامل تنظيمية وفنية ، والمدخل الذى يتبع فى تنفيذها ، والمؤثرات البيئية المحيطة ٠

التطبيق بين القطاع الخاص والعام

بينما نجد أن تطبيق الادارة بالأهداف فى الشركات الصناعية ـ فى الدول المتقدمة ـ قد انتشر عـلى نطاق واسـع ، ولايزال ٠ نجد أن تطبيقها فى الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام لا يكاد يثبت وجوده ٠ وربما كان السبب الرئيسى فى ذلك هو وضـوح أهـداف القطاع الخاص ، مثل الربحية والعائد على رأس المال المستثمر ٠ وامكانية قياس ذلك بالطـرق الكمية ٠ عن طريق عدد من المؤشرات الدالة المتعارف عليها ٠ وسهولة جمع كلمة المستثمرين واتفاقهم على تحقيق أرباح متزايدة ٠ وكذلك امكانية وضع معايير واضحة للانتاجية ٠ ومرونة الادارة واتساع نطاق تصرفها ٠ ولذلك تجد أن كثيرا من الشركات نجحت فى الحصول على مزايا عديدة من الادارة بالأهداف ٠ مثل زيادة الانتـاجية وترشيد استخدام الامكانات المتاحة (٣) ٠ ورفـع الروح المعنوية للعـاملين وحفـزهم للأداء المتطـور (٤) ٠ وانتشـار الالتزام والرقابة الذاتية ، وحسن التوفيق والتنسيق بين أهـداف الأفراد والوحدات ، ومن ثم الأهداف الكلية للجهـاز (٥) ٠ ويمكن أن تطول قائمة المزايا فى الواقع ـ على اختلاف فى درجاتها ٠ وقد يمكن تقسيمها الى مزايا انتاجية ـ مثل تحسين النوع وزيادة الكم وخفض التكاليف ٠ وانسـانية كانسجام العلاقات واشباع الحاجات وتطوير الأفراد ٠ وتنظيمية مثل فعالية الأهداف وتحسين التخطيط والتنسيق وكفاءة الرقابة وتبسيط الاجراءات ٠ ثم مزايا للمجتمع الكبير وهى حسن استغلال الثروات المتاحة وتقديم سـلع وخدمات جديدة ، وتحقيق أهداف المجتمع (٦) ٠

على أن هذا لا يعنى أن الشركات فى القطاع الخاص قد حصلت فقط على مزايا الادارة بالأهــداف • فالحقيقة انهـا واجهت أيضــا بضــع مشــكلات (٧) : انتاجية مثل صــعوبة قياس الأداء ، وارهاق الموارد • وانسانية مثل عدم حماس بعض المديرين ، والاسراف فى التفاؤل والتوقعات، وزيادة الجهد المطلوب وعدم وجود ما يقابله من محفزات • وكذلك مشــكلات تنظيمية اهمها عدم تأييد الادارة العليا ، وصعوبة التوفيق بين الأهــداف ، ونقص المعلومات ، وصعوبة التنسيق ، والمجهود المستندى الكبير • واخيرا فان المشكلات البيئية تتمثل فى منافسة المنظمات الأخرى وضــغط المجتمع ومتطلباته ، واللوائح الحكومية والقوانين • غير أن هذه المشكلات من جهــة اخرى لم تثن الادارة فى القطاع الخاص عن الاســتمرار فى تطبيق الادارة بالأهداف ومحاولة ازالة هذه العقبات أو تخفيفها ، وتحقيق اكبر قدر ممكن من المزايا والايجابيات •

أما فى القطاع العام والمؤسسات الحكومية فان الوضع يختلف الى درجة كبيرة • وذلك لأن الأهداف فى أجهزة الخدمة العامة قد يصعب تعريفها أو تحديدها بدقة ووضعها فى صورة كمية • هذا بالاضافة الى تنوع هــذه الأهداف وتناقضها احيانا من وجهة نظر المستفيدين (٨) • وذلك لأن الأجهزة والمؤسسات العامة تخدم فئات كثيرة فى المجتمع ، لها متطلبــات متنوعــة ومتنازعة ، مما يصعب الاتفاق على الأهداف • وكذلك توجد صعوبة اخرى وهى قياس الانجازات (٩) بصورة كمية دقيقة ، وخاصة العائد الاجتمــاعى غير الملموس : كتعليم الأطفال ، وتاديب المســجونين ، وتأهيل المعوقين ، ورعاية أبناء النساء الموظفات فى رياض الأطفال ••• الخ • كما ان هناك انظمة ولوائح تحد من صلاحيات الادارة ، مثل الميزانية الســنوية وانظمة الخدمة المدنية (١٠) •

من تجارب أمريكا

ولكن مع ذلك فقد جرت عدة محاولات لتطبيق الادارة بالأهداف فى الأجهزة الحكومية فى عدة بلاد · وأسفرت هذه التجارب عن نتائج هامة · فكان من حصيلة تجربة الحكومة الفيدرالية الأمريكية (١١) ، سنة ١٩٧٥ ، أن هناك فروقا بين « وصف » الادارة بالأهداف فى النظرية ، والشكل الذى تأخذه فى التطبيق الفعلى · وأن المديرين لجأوا فى تنفيذ الادارة بالأهداف الى أساليبهم الخاصة · والتى كان بعضها كبير الفائدة والآخر عديم الجدوى · كما كانت هناك معارضة من مستويات تنظيمية متعددة للادارة بالأهداف ـ سواء تجاه الفكرة نفسها أو وضعها محل التجربة · هذا بالاضافة الى عدم وجود الالتزام الكافى نحو تحمل أعباء التنفيذ ·

وقد ثبت من تطبيق الادارة بالأهداف فى الخدمة المدنية الأمريكية ، أن هناك مجموعة من الفوائد (١٢) تتلخص فى موضوعية تقويم الأداء · وسهولة التخلص من الموظف ضعيف الأداء ـ حتى لو تحيز له المدير · وتسهيل مهمة المدير عن طريق التفويض ، فيتفرغ للأمور الهامة مما يزيد من فعاليته· ودفع المدير الى مراجعة أعمال ادارته حتى يتعرف على الانجازات التى تسهم بها فى الجهاز · وتوجيه اهتمامات المديرين لتطوير الأداء ، بدلا من التركيز على واجبات الوظيفة فقط ، مما يشجع الحلول الابتكارية · ودقة تحديد الأولويات ومسئولية متابعة التنفيذ · والتطبيق الحقيقى للمشاركة فى الادارة · وفى مقابل هذه المزايا توجد بعض العيوب (١٣) · مثل صياغة الأهداف بطريقة براقة تظهر محاسن الادارة وتخفى مساوئها · هذا بالاضافة الى صعوبة تطبيق القياس الكمى على كثير من الأنشطة ، كالبحوث مثلا ·

وأما تطبيق الادارة بالأهداف بواسطة رؤساء البلديات فى ١٦٥ مدينة أمريكية ، والتى يقطنها مائة الف نسمة من السكان أو يزيد · فقد أسفر ـ

من خلال استقصاء هؤلاء الرؤساء ، عن بضــــع مزايا ـ على تفاوت فى درجات توفرها • وهى وضوح الأهداف ، وزيادة الشعور بالمســـئولية ، وتعميق دافع الانجاز ، وتسهيل الاتصالات ، ومساعدة المديرين على تحديد الأولويات ، وزيادة التزام الأفراد تجاه أهــداف الجهاز (١٤) • ولكن من جهة أخرى كان هناك أيضا عدد من العقبات (١٥) • هى مقــاومة الموظفين لتقويمهم وفق مقاييس كمية • ونقص المعلومات مما يجعل من الصعب تقدير قابلية الأهداف للتحقيق • واغفال بعض الأهــداف الهــامة لأنها غير قابلة للقيــاس الكمى • ونقص قدرة الادارة على اقناع الأفــراد بالتعاون لبــلوغ الأهداف • هذا بالاضافة الى اهمال ربط العــائد بالأداء • والمجهود الورقى الكبير • وطول الوقت المستغرق فى تطبيق الادارة بالأهداف • وعدم ملاءمتها للطبيعة المعقدة لأهداف القطاع العام • والاقلال من رقابة الادارة • واشعال المنافسة الفردية بدلا من العمل الجماعى •

كذلك فقد طبقت الادارة بالأهداف مع بعض التعديل مؤخرا ، فى وزارة الصحة والخدمات الانسانية (١٦) • فقد أضيفت لها ـ كما أشرنا فى الفصل الثانى ـ ادارة الســـلوك الوظيفى • وذلك للحصــول على مزايا التطوير المتوازن الذى يأخذ فى اعتباره النتائج أو المخــرجات • وكذلك الســـلوك المطلوب من الأفراد فى وظائفهم • الأمر الذى يساعد على دقة تقويم الأداء ، والتعرف على الفرص الواقعية للتطوير ـ سلوكا وانتاجا •

ومن انجلترا •••

طبقت الادارة بالأهداف فى الادارة المحلية بانجلترا • وأوضح التطبيق بضع نقاط هامة (١٧) • وهى أن الادارة بالأهــداف طريقــة عملية لتحفيز المديرين على تحصيل نتائج رئيسية • وأنها تمد الجهاز بالاطار الذى يمــكن من فحص وتحليــل العمليــة الادارية ـ تخطيطا وتنظيما وتحفيزا ورقابة ـ

وتحديد نواحي التحسين وكيفية تنفيذها • ومع أن الادارة بالأهداف لا تحدث تغييرا لمجرد التغيير • الا أنها فى نفس الوقت تعمل تحديا كبيرا للطرق والهياكل والاجراءات التقليدية ، التى تنقصها المرونة ولم تعد صالحة لما استجد من تطورات • كذلك فان الادارة بالأهداف تأخذ فى اعتبارها متطلبات المديرين وعلاقاتهم التبادلية ، وتقرنها باهداف الجهاز • وتستخدم الأهداف وسيلة لتنسيق الأنشطة المعقدة المتداخلة • ويتوقف نجاح الادارة بالأهداف على نوع المديرين وخصائصهم – أفرادا وفى جماعات • وكذلك على قدراتهم فى التخطيط والتنسيق والاتصال والتقدم نحو الهدف المحدد • ومن جهة أخرى فان تطبيق الادارة بالأهداف ينمى هذه القدرات عند اولئك المديرين الذين يتميزون بالحماس والبصيرة والقدرة على الابتكار والتغيير ، والاستعداد لاكتساب المعارف والمهارات • وفى مقابل هذه المزايا فان الادارة بالأهداف تستغرق وقتا طويلا حتى تاتى بالنتائج المطلوبة • هذا بالاضافة الى ضرورة الالتزام الجاد من جانب المديرين بتطبيقها •

التجربة الهندية

أما فى الهند فقد طبقت الادارة بالأهداف فى عدد من الشركات الدولية ، والتى توجد مراكزها الرئيسية في انجلترا • وقد تميزت الفترة الأولى للتطبيق بالحماس ، وحب الاستطلاع ، والرغبة فى تعلم الطريقة الجديدة ، والتفاؤل والتوقعات العالية (١٨) • ولذلك فقد نشطت المعاهد التدريبية المتخصصة فى تنظيم برامج تدريبية للتعريف بالادارة بالأهداف • كما أن جهاز المشروعات العامة بالهند أصدر تعميما يوصى باتباعها فى اجهزة القطاع العام (١٩) • ولكن ذلك لم يستمر طويلا • فقد فشلت معظم المحاولات الأولى وتوقفت عن التطبيق • اذ أنه لم يمكن ادماج الأسلوب الجديد في للعملية الادارية • وذلك بسبب نقص الخبرة والالتزام المطلوبين ،

وعدم فهم الكثيرين للادارة بالأهـداف • وازدياد الطلب على خبراء الادارة بالأهـداف ، بدرجة فاقت بكثير العـرض المتاح منهم ، مما فتح الباب لغير المتخصصين • والتسرع فى التنفيذ واستعجال النتائج • وقد شجع كل هذا على الاعتقاد بأن الادارة بالأهداف لا تصلح للظروف البيئية الهندية (٢٠) • الأمر الذى دعا بعد ذلك الى دراسة الادارة بالأهداف بهدوء وموضوعية ، للتعرف على نواحى الضعف والقوة فيها وأخطاء التطبيق وطرق تلافيها •

ويلخص « ماهيشوارى » الدروس المستفادة من تجربة الهند (٢١) • فى أن من الضرورى الحصول على تأييـد الادارة العليا بالأهـداف ودعمها والاشراف على مختلف خطواتها • كذلك لابد من وجود مستشـار أو مشرف « داخلى » محنك ومدرب ، ليباشر تنفيـذ الادارة بالأهداف ، على أن يختار هذا الرجل بعناية ودقة كبيرة • هـذا الى جانب امكان الاستعانة بخـدمات مستشار خارجى • ومن الأهمية البالغة تمهيد المناخ الملائم للتغيير • وذلك بتشخيص المشكلات أولا ، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن تطبيق هذا التغيير • وتدريب المديرين تدريبا ملائما • وتصبح فرص نجاح الادارة بالأهداف كبيرة اذا طبقت فى الجهاز بمجموعه وربطت أجزاؤه بعضها ببعض ، ولم يقتصر استخدامهـا على تقـويم الأداء فحسب • وأخيرا يجب عـــدم الاسراف فى التوقعات أو استعجال النتائج •

التجـربة المصرية

وتتشابه تجربة مصر مع التجـربة الهنـدية الى حـد بعيد • حيث دار التفكير سنة ١٩٧٥ فى الأخذ بأسلوب الادارة بالأهـداف فى شركات القطاع العام ومؤسساته ، بناء على توصية رئيس الوزراء ـ السيد ممدوح سالم وقتئذ • وأخذت الادارة بالأهداف معنى ايجابيا • وانتشرت كتابات كثيرة عنها فى الأروقة الأكاديمية ووسائل النشر العامة ، حتى أن الرجل العـادى بـدأ

يتعرف عليها · ونشطت الأجهزة التدريبية فى تنظيم برامج وندوات وحلقات علمية حول الادارة بالأهداف ، قام بتصميمها نخبة من أساتذة الجامعات والخبراء · وانتظم فيها عدد كبير من رؤساء مجالس الادارات والمديرين · وبذلت مجهودات كبيرة سنة ١٩٧٦ ، لتطبيق الادارة بالأهداف وانجاحها ، وتصاعدت التوقعات ، تجاه حلول جذرية وفعالة للمشكلات الادارية · حتى أخذت الادارة بالأهداف طابعا غير واقعى ، فخيل للبعض أنها الدواء الناجع لجميع الأخطاء · أما المديرون فكانوا أكثر واقعية وموضوعية تجاهها · حيث رأوا فيها مزايا وعيوبا ، وان كانت نسبة التفاؤل بينهم كبيرة · فقد توقعوا انها يمكن أن تحقق فى شركاتهم زيادة الانتاجية ، وتخفيض التكاليف ، وتوثيق العلاقات الانسانية ، وارتفاع الروح المعنوية ، وتهيئة الفرصة أمام الكفاءات المناسبة ، ووضوح الأهداف والمعايير ، ودقة تقويم الأداء ، وتوفير المرونة الملائمة لمواجهة التغيرات (٢٢) · غير أنهم رأوا من جانب آخر أن تحقيق فوائد الادارة بالأهداف مرهون بعدة احتياطات · أهمها سرعة توفير الامكانات اللازمة · وتدريب القوى العاملة الملائمة · واختيار المديرين الأكفاء · وتوسيع صلاحيات المديرين · وتحسين الحوافز · وتوفير المعلومات اللازمة ، وتطوير نظم التوظيف والتدريب ·

وقد أثبت التطبيق عدم نجاح التجربة · ولو أنه فى الواقع لم تعط الادارة بالأهداف فرصة كافية · فلم يستغرق التطبيق سوى وقت قصير ، فتر بعده الحماس · وبدأ الناس ينسون الادارة بالأهداف بعد أن استعجلوا نتائجها ولم يمهلوها حتى تأخذ مجراها السليم · وتقطعت الجهود التى بدأ كثير منها بداية طيبة جدا · أما العقبات الأساسية التى أفشلت الادارة بالأهداف أو لم تمكنها من التطبيق الصحيح · فقد كانت الى حد كبير تلك المشكلات التى تنبأ بها المديرون (٢٣) · وعلى رأسها عدم ملائمة نظم التوظيف والحوافز ، ونظم المعلومات · ووجود هياكل تنظيمية تقليدية · وارتفاع

درجة المركزية · والاعتماد الشديد على التوصيف الوظيفى التقليدى · وعدم ملاءمة بعض القيادات الادارية ـ من حيث المعرفة الحديثة والمهارات الديناميكية المطلوبة · وندرة بعض الامكانات · واللوائح والأنظمة الحكومية · هذا بالاضافة الى الاسراف فى التفاؤل وغلو التوقعات ، بأن الادارة بالأهداف حل لجميع المشكلات · وعلاوة على ذلك فان تطبيق الادارة بالأهداف لم ينشأ أصلا من داخل الأجهزة برغبة الادارة العليا لهذه الأجهزة · وانما تحمل المديرون التزاما أدبيا بتنفيذها · وقد حدث نفس الشىء عندما طلب الرئيس الأمريكى نيكسون فى أوائل السبعينات تطبيق الادارة بالأهداف فى الأجهزة الحكومية · ولم يتحقق ذلك وقتئذ أيضا (٢٤) ·

المملكة العربية السعودية

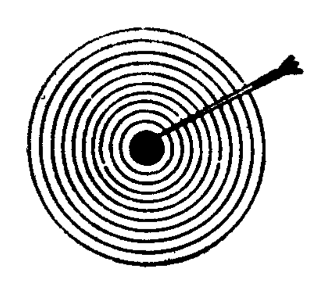
أما فى المملكة العربية السعودية فيعتبر مفهوم الادارة بالأهداف حديثا نسبيا · وقد بدأ معهد الادارة العامة والجامعات فى نشر هذا المفهوم ـ بالاضافة الى ما ينشره من المفاهيم والاتجاهات الادارية الحديثة لتنمية الوعى الادارى عند المديرين الممارسين ، وتعميق معرفتهم ومعلوماتهم · واكسابهم المهارات المطلوبة للعمل وتنمية الجوانب الايجابية فى سلوكهم الوظيفى · وذلك لتاهيلهم للمساهمة بنصيبهم فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، التى بداتها المملكة فى العشر سنوات الأخيرة ، والتى تخطو فيها خطوات واسعة وتحقق انجازات كبيرة ·

وقد كان المديرون السعوديون ـ فى دراسة سابقة ـ متحفظين تجاه الادارة بالأهداف · فقد رأى بعضهم أن بالامكان تطبيقها · ولكن احتمال نجاحها يظل بين « متوسط وضعيف » (٢٥) · وكانت أسبابهم فى ذلك كثيرة · فمن مشكلات تتعلق بنظم التوظيف والحوافز والمعلومات وتقويم الأداء ، الى قلة الكفاءات المناسبة ـ وخاصة من الوطنيين ونقص مؤهلات الكثيرين منهم ·

الى مشكلات تنيظمية تتعلق بالهياكل التنظيمية التقليدية · ونقص الثقـــافة الادارية عند بعض المديرين · لذلك فهم يرون أن من الضرورى (٢٦) تطوير الادارة ونشر الوعى الثقافى الادارى · وتنمية قدرات العاملين · واعـــادة النظر فى صلاحيات المديرين · وتطوير أســاليب تقويم الأداء ، والتوظيف والحوافز والمعلومات · وذلك حتى يمكن التمهيد لتطبيق الادارة بالأهـــداف بالدرجة الواجبة من النجاح ·

أما من حيث التطبيق الفعلى للادارة بالأهـداف فى المملكة العـــربية السعودية ، فقد جرت تجربة لذلك فى جهاز الاتصـــالات السعودية ، بوزارة البرق والبريد والهاتف ، وذلك باستخدام أسلوب تخطيط ومراجعة العمــل · وتعتبر هذه التجربة نواة طيبة تجب دراستها ، والافادة من مزاياها والتعرف على مشكلاتها ونواحى علاجها · حتى يتطور تطبيق الادارة بالأهداف ويسير فى طريق أفضل ويحقق نتائج أكثر تقدما · فدعنا اذن نلق نظرة فاحصة على هذه التجربة فى الفصل التالى ·

* * *



الفصل السابع

الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية

اهداف الفصل :

- بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على التجربة السعودية فى تطبيق الادارة بالأهداف ، من حيث :

١ ـ المبادىء والأسس التى تقوم عليها الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية ·

٢ ـ خطوات تطبيق اسلوب تخطيط ومراجعة العمل ·

٣ ـ العوامل التى ساعدت على نجاح التجربة ·

٤ ـ أهم المزايا المحصلة من تطبيق الادارة بالأهداف ·

٥ ـ أبرز المشكلات التى تواجه تطبيق الادارة بالأهداف ·

٦ ـ الدرس المستفاد من التجربة السعودية ·



مقـدمة :

تولى المملكة العربية السـعودية اهتمـاما كبيرا لتطوير التجهيزات الأساسية بها · ومن هذه التجهيزات الخدمات السلكية واللاسلكية الحديثة ، التى تهدف وزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة الى توفيرها وتطويرهـا وتوسعة نطاقها بحيث يستفيد بها اكبر عدد ممكن من المواطنين ، الى جانب مقابلة الزيادة الهائلة التى تحققت فى السـنوات العشر الأخيرة فى حجـم النشاط التجارى والتعليمى والخدمى والمعاملات مع العالم الخارجى ، وكذلك الزيادة المتوقعة فى حجم النشاط الصناعى الذى بدأ يشق طريقه فى مجـال الصناعات الأساسية ·

وقد أنشأت وزارة البرق والبريد والهاتف « ادارة الهاتف السعودى » سنة ١٩٧٧ · والتى تولت تحويل الشبكة التليفونية المحدودة الطاقة ، والتى كانت تدار بوسائل يدوية ثم بأجهزة آلية ، الى أول شـبكة الكترونية متكاملة للاتصالات السلكية واللاسلكية بجميع أنحاء العالم تقريبا · وقد حققت هذه الادارة فى الخمس سنوات الأولى لانشائها عددا من المشروعات الكبرى (١) ، شملت تركيب شبكة الكيبل المحورى الذى يربط بين الشرق والغرب · وتركيب شبكة الميكرويف الداخلية · وتركيب المقاسـم (السنترالات) والتجهيزات والمبانى وشبكة ١ر٢ مليون خط · وتوسعة وتسـهيل الاتصالات بالأقمـار الصناعية · وتركيب شبكة الاتصالات اللاسلكية الساحلية · وتركيب شبكة التلكس · ويوالى الهاتف السعودى ، والذى أصبح الآن جهاز « الاتصالات السعودية » ، المجهودات لاستمرار تقديم خدماته فى هذه المجالات وتطويرها بما يتفق مع متطلبات التنمية التى تسير المملكة خلال مراحلها المختلفة بسرعة ملحوظة ·

بداية التجربة *

تحظى الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية بتاييد وزير البرق والبريد والهاتف ، الدكتور علوى درويش كيال ٠ والذى أوصى بتطبيقها فى ادارة هذا الجهاز الحيوى كما انها تحظى بمجهودات مكثفة من قبل ادارة الجهاز لوضعها فى الاطار الصحيح للتطبيق ـ بناء على اسس علمية وعملية ٠ هذا بالاضافة الى تزايد اهتمام المديرين السعوديين الذين يعملون بالجهاز ـ وخاصة أولئك الشباب الذين يحملون شهادات جامعية أو أعلى ، أو الذين اجتازوا دورات تدريبية ويتطلعون الى ممارسات ادارية افضل ـ بالادارة بالأهداف ، ورغبتهم فى الأستفادة من مزاياها فى تصريف امور الادارات التى يراسونها ٠

وقد جرت محاولات لتطبيق الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية ، منذ سنة ١٣٩٨ هـ ـ ١٩٧٨ م ٠ ثم بدأ تطبيقها ينتظم ويأخذ شكلا رسميا ومستمرا منذ سنة ١٩٨٠ ـ ١٩٨١ ٠ وقد سجلت هذه السنة تقدما ملحوظا فى انجازات الاتصالات السعودية ، حيث ارتفع عدد الخطوط الهاتفية العاملة من ٤٥٠ر٠٠٠ خط الى ٦٣٣ر٠٠٠ خط » (٢) ٠ وبوجه عام فقد شهدت الخمس سنوات الماضية طفرة كبيرة ، حيث قفز عدد للخطوط الهاتفية من ١٢٦ر٠٠٠ خط سنة ١٩٧٨ ، الى ٧٢٦ر٥٨٣ خط فى الوقت الحالى (١٩٨٣) (٣) ٠

(*) تعرف المؤلف على تجربة تطبيق الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية ، من خلال الأستاذ صالح ناصر العمير مدير برنامج السعودة والتوظيف ٠ ثم تولى الأستاذ محمد عثمان الغامدى مدير التدريب المساعد شرح التجربة والأسلوب المتبع فى تخطيط ومراجعة العمل ، وتسهيل الزيارات الميدانية ومقابلة المديرين المسئولين بالجهاز واستقصاء آرائهم ٠ كما قدم رئيس التدريب الادارى عرضا وافيا لأسلوب الادارة بالأهداف كما هو متبع بالجهاز ، وتولى الأجابة عن استفسارات المؤلف بشأن التجزبة ، وساهم فى متابعة استقصاء المديرين حول مزايا ومشكلات التطبيق ٠ والمؤلف يشكرهم جميعا ويقدر لهم مجهوداتهم الكبيرة ٠

الأسس التى تقوم عليها الادارة بالأهداف

يعتقد المديرون فى الاتصالات السعودية (٤) ان الادارة بالأهداف يجب أن تقوم على الدعامات الرئيسية التالية :

١ ـ التحديد الدقيق للأهداف ، حتى يتبين المدير والعاملون معا ، بوضوح الغايات التى يسيرون نحوها ٠

٢ ـ تخطيط ومراجعة العمل ، وذلك لضبط مسار الأهداف ، وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، وتوفير الرقابة اللازمة ٠

٣ ـ التقويم الصحيح للأداء ، وذلك بالنسبة لجميع الأفراد ، بناء على معايير واضحة مشتقة من الأهداف التى يتم تحديدها بدقة ٠

٤ ـ التحفيز الجيد للأفراد ، بناء على التقويم الموضوعى لانجازاتهم ، واعطاء الممتازين ما يستحقون من مكافآت مادية أو ترقيات ٠

ويساند هذه الدعائم أو الأسس العملية للادارة بالأهداف ، اطار فكرى يتكون من مجموعة من القيم والمبادىء التى تسير عليها ادارة الاتصالات السعودية (أنظر شكل ٧ ـ ١) واهم هذه المبادىء ما يلى :

١ ـ تأييد الادارة العليا ، حيث انها تعطى الدفعة المطلوبة لنجاح الأسلوب الادارى المزمع تطبيقه ٠

٢ ـ الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين على المستويات التنظيمية المتتابعة ٠

٣ ـ المنافسة الأمينة الصحية ، التى تدفع المديرين الى تحقيق انجازات «عضوية» أى تلك التى يعزز بعضها بعضا وتساعد على تحقيق الانجازات الكلية ٠

المبادىء الاساسية

* تأييد الادارة العليا
* الثقة المتبادلة
* المنافسة الصحية
* الاحساس بالمسئولية
* المشاركة والمشورة
* تطوير الافراد

←

الأسس العملية

١ ـ التحديد الدقيق للأهداف

٢ ـ تخطيط ومراجعة العمل

٣ ـ التقويم الصحيح للاداء

٤ ـ التحفيز الجيد للافراد

←

النتائج المتوقعة

انجازات

للعمل

والافراد

شكل (٧ ـ ١) الاطار الفكرى والعملى للادارة بالأهداف فى « الاتصالات السعودية ·

٤ ـ الاحساس بالمسئولية ، والذى ينبع أولا من الرغبة فى العمل ، ثم معرفة كل فرد للمسئوليات الملقاة على عاتقه ٠

٥ ـ المشاركة والمشورة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والتى تفتح المجال للتعاون والتغلب على المشكلات وتحقيق الانجازات ٠

٦ ـ امكانية تطوير الأفراد ، فكل أسلوب ادارى يمكن أن ينجح اذا أعد له الأفراد جيدا ـ من حيث الأفكار والمهارات ، ودربوا على كيفية استخدامه والافادة من مزاياه وتفادى عيوبه ٠

فاذا طبقت هذه المبادىء ، مع الأسس والدعائم العملية ، تطبيقا سليما ـ كما سنشرح بعد قليل ـ فان النتائج المتوقعة تكون تحقيق انجازات مفيدة لكل من الجهاز (بلوغ الأهداف الموضوعة بالخطة) والأفراد العاملين به (الحصول على مزايا مادية ومعنوية متنوعة) ٠ أى أن الفائدة المرجوة من الادارة بالأهداف مزدوجة أو مشتركة تعود على كافة الأطراف المعنية ٠

المستويات التنظيمية لتطبيق الادارة بالأهداف :

ان الأساس فى تطبيق الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية، هو أن يجرى تنفيذها على جميع المستويات التنظيمية ٠ وذلك كما يرى مدير التدريب ، ومستشار التدريب بالجهاز ٠ اذ يقولان « ان الادارة بالأهداف تنطبق على كل الموظفين الذين يتحملون مسئولية الوصول الى نتائج ٠ وبهذا يكون كل (فرد) عبارة من مدير ، وكل موظف يستطيع استعمال نظام الادارة بالأهداف » (٥) ٠ ومن ثم فان تطبيق الادارة بالأهداف يجرى حسب التسلسل الآتى : من وزير البرق والبريد والهاتف الى وكيل الوزارة المساعد للتشغيل والصيانة ٠ ثم مستوى الادارة العليا ، والذى يتكون من المديرين العامين

للادارات الرئيسية ٠ فمديرى الادارات ، ومساعدى مديرى الادارات ، ثم رؤساء الأقسام ومساعديهم ٠

وتجرى المحاولات لتعميم تطبيق الادارة بالأهـــداف ليشـــمل جميع العاملين بجهاز الاتصالات السعودية ، حتى يعتاد عليه كل موظف ، مهما كان مركزه على الهيكل التنظيمى ٠ ويبذل مركز التدريب بالجهاز مجهودات مكثفة فى التمهيد للتنفيذ السليم للادارة بالأهـــداف ، عن طريق نشر الوعى بهذا لأسلوب « الجديد » وتعميق فهم المديرين والأفراد به ، وشرح المفاهيم والأسس التى يقوم عليها والخطوات التى يتكون منها ٠

كيف تطبق الادارة بالأهداف ؟

خطة العمل الكلية

قبل أن تبدأ السنة المالية ، تقوم كل ادارة فى جهاز الاتصالات السعودية، بتحديد أهدافها ووضع الخطط التى تراها ملائمة لتحقيق هذه الأهـــداف ٠ ثم ترفع ذلك الى الادارة العامة للتخطيط والمتابعة ٠ وتقوم الأخيرة بدراسة جميع الأهداف والخطط الواردة من الادارات المختلفة ، والتنســـيق بينها ، وبحث الظـــروف المســـاعدة على تنفيذ هـــذه الخطة ، والامكانات المطلوبة لتنفيذها ٠ وبناء على ذلك تضع الخطة الشاملة للجهاز للسنة المالية الجديدة ٠

وبعد أن تعتمد الخطة من وزارة البرق والبريد والهـــاتف ، تطبع فى كتاب بعنوان « خطة العمل » يوزع على جميع الادارات فى أول كل سنة مالية جديدة ٠ وتوضح خطة العمل الهدف العام للجهاز والأهـــداف الرئيســـية للادارات ، والتى تغطى كافة أوجه النشاط التى يمارسها الجهاز ـ من خدمات هاتفية وتلكس وميكرويف واقمار صناعية ٠٠٠ الخ ٠

وتمد خطة العمل جميع الادارات ، بمجموعة من المؤشرات الرئيسية التى يجب العمل بموجبها ، والتى تستخدم فيما بعد للرقابة على النتائج المحققة • فعلى سبيل المثال هناك سبعة مؤشرات رئيسية تشمل جهاز الاتصالات السعودية فى مجمله • وتعتبر دليلا تسير عليه كافة الادارات • وهذه المؤشرات المشتقة من المقاييس العالمية هى (٦) :

١ ــ التركيبات : النسبة المئوية لتنفيذ أوامر الخدمة خلال سبعة أيام ٩٥٪•

٢ ــ خدمات الأعطال : الأعطال لكل ١٠٠ خط عامل : ٦ر٠ •

٣ ــ مدة الاصلاح : النسبة المئوية للأعطال التى يتم اصلاحها خلال ثمانى ساعات عمل : ٧٥٪•

٤ ــ خدمات المقاسم : النسبة المئوية للنغمة الهاتفية خلال ثلاث ثوان : ٩٨٪ •

٥ ــ خدمات المأمير : النسبة المئوية لاجابات المأمير (عامل السنترال) خلال عشر ثوان (فى رقمى ٩٠٠ و ٩٠٥) : ٩٠٪ • والنسبة المئوية للمكالمات الخالية من الأخطاء : ٩٠٪ •

٦ ــ مكاتب السجلات : امكانية الاتصال بمكتب السجلات : ٩٠٪ •

٧ ــ خدمات الفواتير : النسبة المئوية للفواتير الخالية من الأخطاء : ٩٠٪ •

والى جانب هذه المؤشرات الرئيسية ، هناك معايير تفصيلية تغطى أنشطة الجهاز • وهذه الأنشطة مقسمة اداريا ــ تبعا للادارات والأقسام والوحدات • ووظيفيا ــ طبقا لنوع الخدمة المؤداة • وجغرافيا ــ حسب المناطق والمدن والأحياء التى يوجد بها الجهاز وفروعه المتنوعة •

تخطيط ومراجعة العمل :

تعتبر الخطة الكلية للعمل اذن هى المصـــدر الرئيسى لكافة المديرين لتطبيق الادارة بالأهداف ٠ فهم يستمدون منها الأهــداف العامة والتفصيلية لاداراتهم ، والمعايير التى يجب الالتزام بها وقياس النتائج على أساسها٠ومن هنا يبدأ أسلوب الادارة بالأهداف ٠ والذى يطلق عليــه « تخطيط ومراجعــة الوظيفة » ٠ ويسير هذا الأسلوب طبقا للخطوات التالية ٠

أولا ـ الشرح والتمهيد :

يشرح المدير لمرؤوسيه (المدير العام لمديرى الادارات مثلا) أســـلوب تخطيط ومراجعة العمــل ، والخطـوات والاجـــراءات التى يتكون منهــا ، والفلسفة التى يقوم عليها ٠ ويحاول ان يجذب اهتمام كل فرد فى ادارته لهذا الأسلوب ٠ فيوضح مزاياه ٠ ويستعرض النتائج (بالأرقام والاحصـــاءات والنشرات) التى أمكن تحقيقهـــا من خـــلال هذا الأســـلوب ٠ ويجيب عن استفسارات المرؤوسين بشأنه ٠ ويمدهم بكافة المعلومات التى تساعدهم على استيعابه ٠ وقد صمم مركز التدريب الادارى ورقة توضيحية(٧) لهذا الغرض، يستخدمها المدير ويوزعها على الأفراد المعنيين ٠ كما انها توزع على الموظفين الذين ينتظمون فى دورات تدريبية بالجهاز ، والتى تدخل الادارة بالأهــداف ضمن موضوعاتها ٠ وعندما يلتحق موظفون جدد بالجهاز ، فان المدير المسئول يتولى فى الشهر الأول من بداية عملهم ، شرح أسلوب تخطيط ومراجعة العمل٠ وذلك حتى يكونوا مهيئين له ، قادرين على الاشتراك فى تطبيقه فيما بعد ٠

ثانيا ـ فهم المسئوليات :

تهدف هــذه الخطوة الى التاكد من أن كل الأفـــراد يعرفون أعباءهم الوظيفية بصورة واضحة ٠ ولهذا يجتمع الرئيس مع مرؤوسه ، ويناقش معه البنود التالية :

١ ـ مهام الادارة ومسئولياتها وترتيبها من حيث الأولويات ودرجة الأهمية.

٢ ـ الأعباء والمسئوليات المناطة بالمرؤوس ، ودورها فى المهام والمسئوليات الكلية للادارة ·

٣ ـ تصور المرؤوس عن هذه الأعباء والمسئوليات ، بحيث يكون المفهوم عند الطرفين ـ الرئيس والمرؤوس ـ واحدا ·

وتكون نتيجة المناقشة اتفاقا بين الطرفين على مسئوليات محددة للمرءوس · وتسجل هذه المسئوليات كتابة · ويحتفظ كل من الرئيس ومرؤوسه بنسخة منها · ويساعد على اتمام هذه الخطوة وجود « وصف وظيفى » ، والذى يقوم جهاز الاتصالات السعودية باعداده ، وتضمينه البيانات اللازمة ، وتحديثه دوريا ، ليعطى الصورة الحقيقية عن كافة الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمى ·

ثالثا ـ اهداف المرؤوسين :

بعد أن يتم التمهيد للادارة بالأهداف فى الخطوتين السابقتين · وذلك فى صورة شرح الأسلوب ، وفهم الأعباء والمسئوليات ، والاستعداد الذهنى من جانب المدير ومرؤوسه للمشاركة الناجحة فى مجهودات الادارة بالأهداف تبدأ هذه الخطوة بالممارسة الفعلية لتخطيط ومراجعة العمل · وذلك بتحديد الأهداف ، على النحو التالى :

١ ـ يرسل كل مدير عام فى بداية السنة خطابات الى جميع مرؤوسيه ـ مديرى الادارات ـ لتحديد مواعيد لاجتماعات تخطيط ومراجعة العمل. وكذلك كل مدير الى مرؤوسيه ـ مساعدى المديرين ·

٢ ـ يبدأ الرئيس فى التحضير للاجتماع الأول فيعد مجموعة من الأفكار والتوجيهات التى يرى أنها تساعد مرؤوسيه فى تحقيق أهدافهم ·

٣ ـ وكذلك يبدأ المرؤوس فى التحضير لهذا الإجتماع ، فيضع تصورا يشتمل على ما يلى :

(أ) الأهداف التى يعتقد أنه يمكنه تحقيقها فى الفترة الزمنية المقبلة ، لتحقيق الهدف الرئيسى للادارة والمحدد بخطة العمل الكلية ٠

(ب) الخطة التفصيلية التى يرى أنها تساعد على تحقيق الهدف بالصورة التى يتم تحديدها ٠

(جـ) المساعدات أو المتطلبات التى يتوقعها من رئيسه ، خلال التنفيذ ٠

وجدير بالذكر هنا أن الأهداف توضع فى صورة زمنية وكمية ونوعية ٠ ويطلب من كل من الرؤساء والمرؤوسين مراعاة الدقة فى ذلك ٠ حتى لا يكون هناك مجال للتخمين ٠ وحتى يجرى تقويم النتائج على معايير سليمة ٠ انظر مثلا الى الأهداف التالية : (٨)

ـ بتاريخ ١٤٠١/٦/١٤ هـ يزيد الانتاج من ثلاثة الى خمسة معاملات فى اليوم الواحد ، دون أن يترتب على ذلك انخفاض فى الجودة ٠

ـ بتاريخ ١٤٠١/١٠/٢٠ هـ يرتفع عدد الفواتير التى يتم استلامها من ٦٥ الى ٧٠ ٠

ـ بتاريخ ١٤٠١/٨/٢٣ هـ تكون علاقاتى مع المشتركين طيبة وفعالة ويسودها التعاون ، وتتم معرفة ذلك عن طريق : ملاحظات المدير ، وعدم صدور شكاوى أو ملاحظات غير طيبة من المشتركين ٠

رابعا : الاتفاق المشترك على الأهداف :

يجتمع المدير والمرؤوس ، ويستعرضان واجبات الأخير ومسئولياته ، كما تم الاتفاق عليها كتابة - من قبل • ويذكر المدير مرؤوسه بالهدف الرئيسى للادارة ، وموقعة من الهدف العام للجهاز ومساهمته فيه وأهميته له ، ويشرح المزايا التى يمكن تحقيقها عندما يتم بلوغ هذه السلسلة من الأهداف (أهداف الادارة الجزئية ، ثم الرئيسية ، ثم أهداف الجهاز) •

ويقوم المرؤوس بعرض الأهداف التى حددها • ويتناقش مع رئيسه فيها • ويتأكد كل منهما من وجود مفهوم واحد مشترك بينهما حول هذه الأهداف ، وأن الأخيرة متفقة مع احتياجات الوظيفة ، متسقة مع مسئوليات المرؤوس وأعبائه • كما يتفقان كذلك على أهمية كل هدف من الأهداف الموضوعة ، وترتيبه من حيث الأولوية عند التنفيذ •

ويجوز فى هذه الخطوة أن يعرض المدير على مرؤوسه أهدافا أخرى اضافية • أو ينبهه الى أهداف معينة لم يذكرها • أو يطلب منه تعديل بعض الأهداف أو تغييرها ، كل ذلك فى نقاش وحوار يسوده التفاهم والرغبة والحرص على التعاون وبذل الجهد المشترك لتحقيق صالح العمل وصالح الأفراد •

وتعقد مثل هذه الاجتماعات شهريا ، أو كل شهرين ، أو كل ثلاثة أشهر • وذلك حسب طبيعة نشاط كل ادارة • ووفقا لمتطلبات العمل فيها •

ويستخدم فى هذه الخطوة نموذج اجمالى يسمى « خطة ربع سنوية » - كما نبين فى شكل (٧ - ٢) • ونموذج آخر تفصيلى يسمى « خطة شهرية » ، وهو عبارة عن تقويم أو مفكرة لمدة شهر واحد (شكل ٧ - ٣) • والتى توزع أهداف الشهر الواحد على الأسابيع ، ثم على الأيام - لكل يوم

هدف أو أهداف أو أجزاء من أهداف • كذلك يوجد نموذج أكثر تفصيلا يعين المدير على دقة تتبع الأنشطة وتسلسلها ومراحل تقدمها • ويسمى هذا النموذج « قائمة عمل بالأولويات » ـ انظر شكل (٧ ـ ٤) ـ وتوضح النشاط ، والأولويات ، والشخص المسئول عن تنفيذه ، والتاريخ المتوقع لانجازه • كذلك يحتفظ كل من المدير ومرؤوسه بنموذج « تخطيط ومراجعة العمل » والذى يوضح المسئوليات الوظيفية للمرؤوسين ، والأهداف التى يسعى لتحقيقها ، وخطة العمل التفصيلية المتفق عليها لتحقيق هذه الأهداف ، وخطوات المراجعة الدورية (شكل ٧ ـ ٥) •

خامسا : وضع خطة تفصيلية للعمل :

وكما نوقشت الأهداف بالتفصيل ، فان الخطة التى أعدها المرؤوس لتحقيق هذه الأهداف تناقش بالتفصيل أيضا • فيستعرض الرئيس والمرؤوس خطواتها ويحللانها من حيث أهميتها ، وسهولة تنفيذها ، والامكانات المطلوبة لها ، ومدى مساهمتها فى تحقيق النتائج المطلوبة • وعندما يتوصل الطرفان الى اقتناع واتفاق ، يتبلور ذلك فى خطة عمل مكتوبة يحتفظ كل منهما بنسخة منها • وتشمل هذه الخطة البنود الآتية : (٩)

١ ـ الأعمال التى سيقوم بها المرؤوس •

٢ ـ المساعدات التى سيقدمها الرئيس لمرؤوسه ، ليمكنه من التنفيذ السليم للخطة •

٣ ـ مواعيد مراجعة سير العمل ، وأوقات التفتيش التى يراد بها التأكد من استمرار العمل بصورة جيدة •

خطـة ربع سـنوية : ________________

اعـداد : ________________ التـاريخ : ________

اهـداف الأشـهر الثلاثة القـادمة	التاريخ

شكل (٧ ـ ٢) نموذج خطة ربع سنوية ـ الاتصالات السعودية

خطة شهرية

تقويم (مفكرة) لشهر   التاريخ

	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس/الجمعة
٨ ١٢ ٥						
٨ ١١ ٥						
٨ ١٢ ٥						
٨ ١٢ ٥						
٨ ١٢ ٥						

شكل (٧ ـ ٣) نموذج خطة شهرية ـ الاتصالات السعودية

قائمة عمل بالاولويات

اليـوم ـ الاسبوع ـ الشهر ـ العـام

النشـــاط	الاولوية أ ، ب ، جـ	القرار ١ ، ٢ ، ٣	الشخص المسئول	تاريخ الانجاز	مستكمل

شكل (٧ ـ ٤) قائمة عمل بالاولويات ـ الاتصالات السعودية

رجب ١٤٠١
سجل رقم ٢

خطط ومراجعة العمل Job Planning and Review			
المسئوليات Responsibilities	الهدف المطلوب تحقيقه Goal	طريقة العمل Action Plan	مراجعة العمل بعد فترة وجيزة Review

شكل (٧ ـ ٥) نموذج تخطيط ومراجعة العمل ـ الاتصالات السعودية

سادسا : عمليات التفتيش :

يقوم المدير بعمليات التفتيش المتفق عليها · وذلك بغرض الوقوف على سير العمل وتتابع مراحله · والاطلاع على التقدم الذى يحرزه المرؤوس فى سبيل تحقيق الأهداف المحددة · والتعرف على ما قد يستجد من مشكلات أو عقبات ، حتى يمكن حصرها وتحديدها ومعالجتها وتهيئة الظروف الملائمة لاتمام بقية مراحل العمل بسهولة ويسر · ويقدم المدير فى هذه العمليات التفتيشية كافة المساعدات التى تلزم مرؤوسه لتحقيق أهدافه · ويشمل ذلك الامكانات والراى والمشورة ·

وتوجد لوحة توضيحية كبيرة ، معلقة فى مكان ظاهر من الادارة ، يسجل فيها المرؤوس الأعمال التى تم انجازها ، والأعمال التى فى سبيل الانجاز ومراحل تقدمها · وذلك فى حقول مقسمة حسب الشهور والأسابيع · الأمر الذى يمكن المدير من نظرة واحدة فاحصة من استيعاب سير العمل وتقدمه ، ومناطق الاختناق ، ومواقع الحاجة للمساعدة ، وغيرها · وهو كذلك يتباحث مع مرؤوسه ويستفسر عن نقاط معينة ، وينصت لما قد يكون عند المرؤوس من افكار أو مقترحات بشأن تقدم العمل ·

سابعا : المراجعة :

يعقد المدير والمرؤوس جلسة تقويمية ، تتم فيها مراجعة النتائج التى حققها المرؤوس ، ومدى مطابقتها للأهداف والمعايير المحددة · وذلك من حيث الزمن والكم والمواصفات · كذلك تتم مراجعة الخطة كما نفذت ، وما اذا كانت هناك عقبات أو مشكلات لم تستوعب فى مرحلة التفتيش ، وأسباب هذه المشكلات ومداخل علاجها والاحتياطات الواجبة لمنع تكرار حدوثها · كما يتم استعراض الأهداف التى لم تتحقق – ان وجد ذلك ، وأسباب عدم تحقيقها ، سواء أكانت أسبابا فنية أو تنظيمية أو مالية أو غيرها ·

ويتفق الطرفان بعد ذلك على ان يقوم المرؤوس بتحديد أهداف جـديدة ، وخطة عمل جديدة للفترة المقبلة · وعلى ان يلتقيا فى وقت لاحق لمناقشتها ، وهكذا تدور الدورة من جديد ·

وتعقد هذه الجلسة التقويمية ـ مثل الجلسة التخطيطية ـ بصفة دورية ، يتفق المدير ومرؤوسه على مواعيدها ـ كل شهر او شهرين او ثلاثة ، حسب طبيعة عمل الادارة ، كما سبقت الاشارة ·

ويستخدم فى هذه الخطوة نموذج مبسط ، كالذى نعرضه فى شـــكل (٧ ـ ٦) · ويسمى « تحليل فترة ربع العام الماضى » ـ عندما تتم المراجعة كل ثلاثة اشهر · ويشتمل النموذج على مساحة تبين الأهداف التى تحققت ، والتى لم يتم تحقيقها · كذلك تخصص مساحة لبيان كل من الفرص والمعوقات المستجدة ، والتى يستفاد منها فى وضع أهداف وخطط جديدة ·

ونورد فى شكل (٧ ـ ٧) نموذجا لتخطيط ومراجعة العمـل ، يصدره مركز التدريب بالاتصالات السعودية ، لتدريب الأفراد على تخطيط ومراجعة العمل · وهو يحتوى على الخطوات السبع التى شرحناها آنفا ·

تقـويم الأداء :

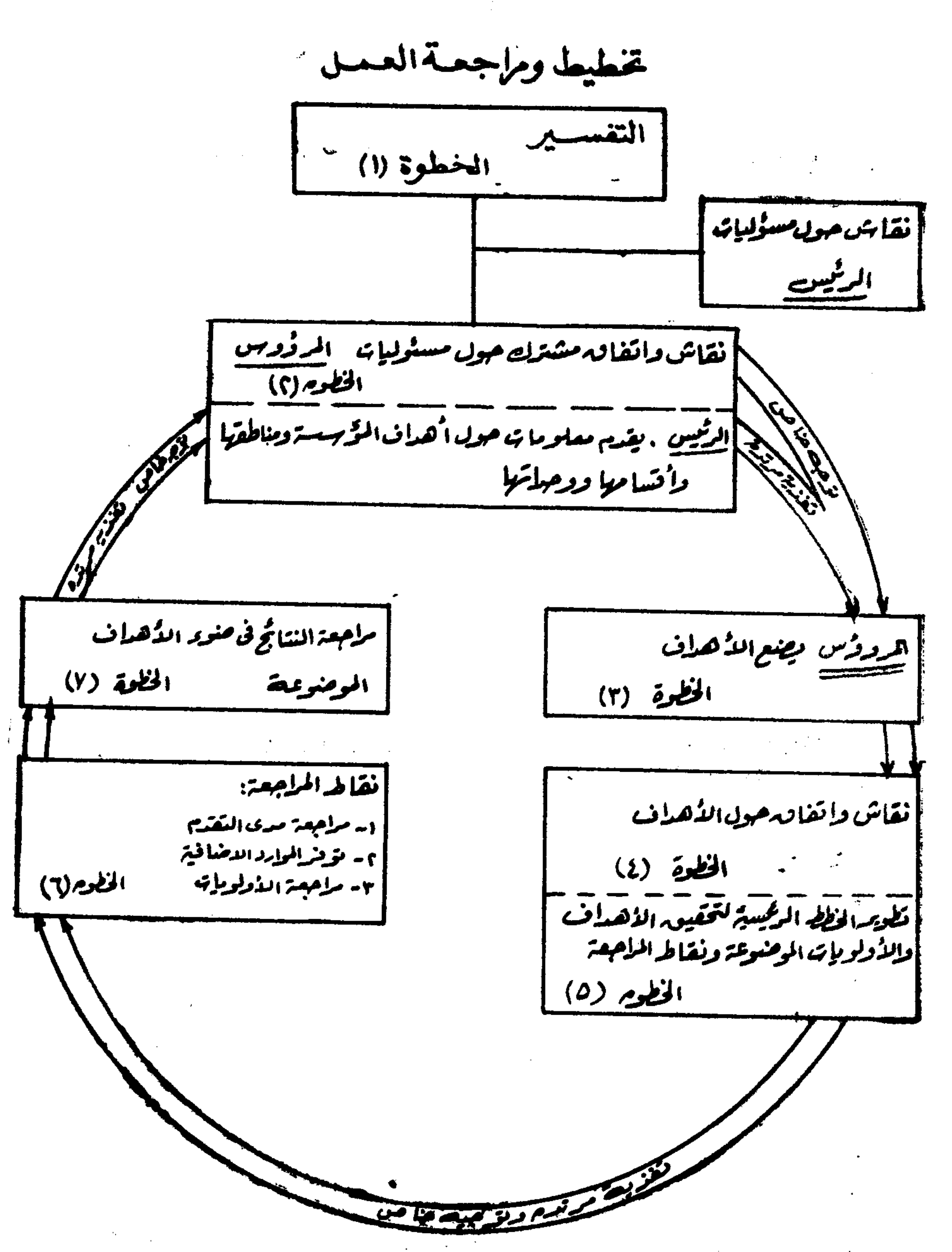
ينطلق تقويم الأداء فى جهاز الاتصالات السعودية من واقـع الأهداف التى تم تحديدها والاتفاق عليها بواسطة الرؤساء والمرؤوسين ، وطبقا للمعايير التى تم الاتفاق على قياس الانجازات على اساسها · ويستعين المدير بعمليات التفتيش ومقابلات المراجعـة الدورية فى اجـراء تقويم موضـوعى وعـادل لمرءوسه · ويستخدم المديرون نماذج تقارير الكفاية التى اعدها الديوان العام للخدمة المدنية بالنسبة لشاغلى المراتب (١ ـ ٥) وشاغلى المراتب (٦ ـ ١٠)· وفى الحالة الأخيرة نجد ان جهاز الاتصالات السعودية ، يضـع مجموعة من

تحليـل فترة ربـع العام المـاضى

١ ـ اى الاهداف تم تحقيقها ؟	اى الاهداف لم تتحقق

٢ ـ هل توجد فرص جديدة ؟	هل توجد مجالات مشاكل جديدة ؟

شكل (٧ ـ ٦) نموذج تحليل فترة ربع العام ـ الاتصالات السعودية



شكل (٧ ـ ٧) دورة تخطيط ومراجعة العمل ـ الاتصالات السعودية

المصدر : نشرة مركز التدريب بجهاز الاتصالات السعودية ، شعبان ١٤٠١ هـ

الدرجات من ١ ـ ١٠
١ = غير مرض
١٠ = ممتاز

المهارات والمميزات الادارية البارزة :

ابعاد المهارات فى علاقته مع الاخرين :

(أ) القيادة :

الى اى مدى يستطيع دفع الاخرين الى القيام بعمل بفاعلية ؟ ☐

(ب) المرونة فى التصرف :

الى اى مدى يستطيع وعندما يتوفر الدافع لديه على تعديل سلوكه للوصول الى هدفه ؟ ☐

(ج) المقدرة على المحادثة شفهيا :

الى اى مدى يستطيع ، عرض تقرير شفهى فى اجتماع عام ؟ ☐

ابعاد الاداء :

(أ) تحمل الضغوط :

الى اى مدى يستطيع مواجهة ضغط غير عادى ؟ ☐

(ب) تقبل الظروف الطارئة :

الى اى مدى يستطيع مواجهة الظروف الطارئة ؟ ☐

ابعاد المهارات الادارية :

(أ) التنظيم والتخطيط :

الى اى مدى يستطيع تنظيم وتخطيط عمله وعمل الاخرين ؟ ☐

(ب) نوعية القرارات :

الى اى مدى يستطيع اتخاذ قرارات رفيعة المستوى ؟ ☐

(ج) الحسم :

الى اى مدى يستطيع اتخاذ القرارات الحاسمة عند الحاجة ☐

(د) الابتكار :

الى اى مدى يستطيع ايجاد حل سليم لمشكلة ادارية خارجة عن نطاق الحلول الموجودة ؟ ☐

(هـ) المخاطبة الكتابية :

الى اى مدى يستطيع التعبير بفاعلية عن ارائه كتابة ؟ ☐

التحمس لاداء العمل :

(أ) الدوافع الداخلية :

الى اى مدى يرغب فى اداء عمل بشكل جيد ؟ ☐

(ب) النشاط :

الى اى مدى يستطيع الاستمرار فى اداء العمل بهمة عالية ؟ ☐

(ج) الاندماج فى العمل :

الى اى مدى يستطيع الاندماج فى اداء العمل ؟ ☐

شكل (٧ ـ ٨) جزء من تقويم اداء المديرين (المهارات والمميزات الادارية) الاتصالات السعودية

ملخص للمهارات والميزات البـارزة مجموع الدرجات ☐

الرقم الكودى للمهارات ☐

مجموع الدرجات التى تم الحصول عليها	الرقم الكودى للمهارات
١١٧ ـ ١٣٠	٤
٩١ ـ ١١٦	٣
٥٢ ـ ٩٠	٢
١٣ ـ ٥١	١

الرأى فيمـا يحتـاجه لتنمية قدراته والتوصـيات (للاثنى عشر شهرا القادمة)

اسم معد التقرير		توقيع	التاريخ
رأى معد التقرير			
اسم معتمد التقرير	وظيفته	توقيع	التاريخ

تابع شكل (٧ ـ ٨)

المعايير التى تستخدم فى تقويم أداء شاغلى هذه المراتب ، عندما ينظر فى ترقيتهم الى وظائف قيادية أعلى · وذلك لأن الجهاز يعتقد أن هناك مهارات قيادية يجب توفرها فى كل مدير أو قائد ادارى · ونعرض فى شكل (٧ ــ ٨) قائمة « بالمهارات والمميزات الادارية البارزة » والتى تضاف الى تقرير الكفاية لشاغلى المراتب (٦ ــ ١٠) · وتشمل هذه المهارات أربعة أبعاد رئيسية تضم مجموعة من القدرات الفرعية · أما هذه الأبعاد فهى : مهارة العلاقات مع الآخرين · ومهارة الأداء ، والمهارات الادارية ، والتحمس لاداء العمل ·

تطوير الأفراد :

ويوقن جهاز الاتصالات السعودية أن تطوير الأفراد يعد جزءا هاما من حياتهم الوظيفية · ومن ثم فان الادارة تعمل على تحقيق مصالح الفرد الشخصية ــ تماما كما تسعى لتحقيق مصلحة العمل · ولذلك فانها تضع خطة للتطوير الوظيفى للمدير (شكل ٧ ــ ٩) · والتى تحتوى على خطوات زمنية يتم فيها تدريب المدير وتنميته ، من النواحى الادارية والفنية ، تدريبا ميدانيا وفى دورات ومن خلال مهمات خاصة · وذلك حتى ينعكس التطوير والتنمية التى يحصلها المدير على عمله فيتقنه · وينقل خبراته الى الموظفين الذين يعملون تحت اشرافه ، وبالتالى فان مفهوم تبادل المصالح شىء جذرى فى تطبيق أسلوب تخطيط ومراجعة العمل · كذلك فان الادارة ترى أن الأهداف التى يتم تحديدها بواسطة المدير ومرؤوسيه يجب أن تكون « باعثة لروح المنافسة » وأن يعطى المدير الفرصة للمرؤوس ليضع أهدافه بنفسه · ومن ثم يجد كل فرد فى عمله التحدى والاثارة اللازمة ، مما ينتج عنه التطور الشخصى (١٠) ، الى جانب تحقيق نتائج العمل ·

المدير
المسمى الوظيفي
المنطقة
تاريخ الإعداد
يعتمد

خطة التطوير الوظيفي

الأنشطة التطويرية	ربيع ١	ربيع ٢	جماد ١	جماد ٢	رجب	شعبان
تخطيط ومراجعة الوظيفة						
التدريب في الوظيفة						
التدريب						
اداري/فني						
مراجعة الدورة						
التدريب الميداني						
التدريب في خارج البلاد						
كندا						
السويد						
هولندا						
المهمات الخاصة						
مراجعة القدرات						
مراجعة الأداء						

شكل (٧ ـ ٩) خطة التطوير الوظيفي ـ

رمضان	شوال	ذوالقعدة	ذوالحجة	محرم	صفر	

تقرير الانجــازات :

يصدر جهاز الاتصالات السعودية تقــريرا شهريا عن النتائج التى تم تحقيقها خلال الشهر ، بالنسبة لجميع أوجه نشاط الاتصالات · ويعرض التقرير هذه النتائج فى صورة رقمية بيانية ، تعكس الأجزاء التى تحققت من الاهداف الموضوعة بخطة العمل الكلية السنوية · كما يعرض المقارنات اللازمة عــن الانجازات المحققة ، واتجاه تقدمها خلال الشهور وعبر السنين ·

ويساعد هذا التقرير المفصل ـ والذى يصدر فى طباعة أنيقة وترتيب متناسق ـ كافة المديرين على رؤية نتــائج مجهوداتهم · كما يحفزهم عــلى تحقيق مزيد من النتائج والالتزام بتحقيق الأهداف التى قاموا بتحديدها · ومن ثم فان هذا التقرير يحقق فائدتين كبيرتين هما :

١ ـ رفع الروح المعنوية للعاملين بجهاز الاتصالات السعودية ـ حيث يلمس كل فرد تقريبا نتائج عمله ، بصفة دورية مستمرة ، ويتعرف على مدى المساهمة التى يشترك بها فى سبيل تقدم الجهاز وتحقيقه للانجازات التى يطمح اليها ·

٢ ـ استمرار تحفيز الأفراد ودفعهم الى تحقيق مزيد من التقدم · وبذل الجهد والتعاون اللازمين لبلوغ الأهداف المشتركة ·

وبالاضافة الى ذلك يخدم تقرير الانجازات غرضا رقابيا هاما · وهو مراجعة وتقويم اداء الأفــراد ، والادارات ، والجهــاز فى مجمله ، بناء على معايير موضوعية عادلة ، بعيدة عن التحيز والميول ·

العوامل المساعدة على نجاح الادارة بالأهداف :

امكن استخلاص العوامل الآتية ، التى يرى المديرون فى جهاز الاتصالات السعودية أنها تساعد على نجاح تطبيق الادارة بالأهداف فى هذا الجهاز ·

وتتكون هذه العوامل من المبادىء التى ذكرناها فى أول هذا الفصل ، بالاضافة الى عوامل أخرى بيئية وتنظيمية وتكنولوجية وانسانية ٠

١ ـ تأييد الادارة العليا وتوجيهات وزير البرق والبريد والهاتف ٠

٢ ـ طبيعة عمل الاتصالات ، والتى تساعد على تحديد أهداف دقيقة فى صورة رقمية وزمنية ونوعية ٠

٣ ـ الدور الهام والملموس للاتصالات ، والخدمة التى يشعر بها المواطنون بشكل مباشر وسريع ٠

٤ ـ رغبة المديرين السعوديين فى تطبيقها وانجاح التجربة تمهيدا لاستمرارها أسلوبا للادارة ٠

٥ ـ توفر الخبرات الكافية ـ الوطنية والأجنبية ـ اللازمة للقيام بأعباء ومتطلبات الادارة بالأهداف ٠

٦ ـ توفر التكنولوجيا اللازمة لنجاح الأداء ، سواء ما تعلق بالمعدات الحديثة ، أو الطرق والأساليب ٠

٧ ـ الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف العاملة بالجهاز ٠

٨ ـ الاحساس بالمسئولية والاستعداد لتحملها ٠

٩ ـ وجود قيم « جماعية العمل وروح الفريق ووحدة الجهود » بين كافة العاملين بالجهاز ٠

١٠ـ حداثة العمل بأسلوب الادارة بالأهداف ، وعدم تراكم ممارسات بيروقراطية كثيرة سابقة ٠

مزايا تطبيق الادارة بالأهداف :

يذكر المديرون الذين يطبق معهم رؤساؤهم أسلوب تخطيط ومراجعة العمل ، أن هذا الأسلوب يحقق مزايا جمة ، اهمها ما يلى :

١ ـ التعريف الدقيق الواضح للأهداف المراد تحقيقها ، وتحديدها بشكل كمى ·

٢ ـ اتساق الأهداف الفرعية والجزئية ، مع الخطة الكلية للجهاز ·

٣ ـ امكانية وضع خطط عمل فرعية للمرؤوسين على أساس أسبوعى أو شهرى أو ربع سنوى ، بناء على الأهداف الكلية السنوية المحددة لمنطقة معينة ·

٤ ـ التحديد الواضح لمحتويات الوظائف ومسئولياتها ·

٥ ـ المرونة فى تعديل وتطوير الأهداف الفرعية بناء على المتطلبات الضرورية ·

٦ ـ وضوح التوقعات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ·

٧ ـ تحسين الاتصالات بين الأطراف المعنية ، وتضييق الفجوة بين المستويات التنظيمية المختلفة ·

٨ ـ توحيد الطاقات والمجهودات نحو أهداف واحدة ·

٩ ـ كفاءة الرقابة ·

١٠ـ تفادى الاختناقات ، نظرا للتخطيط المسبق ·

١١ـ التحفيز الجيد ، حيث التقدم نحو الهدف يقاس دوريا ·

١٢ـ السماح للأفراد بالتقويم الذاتى ·

١٣ـ التعرف على احتياجات التنمية والتطوير لدى الأفراد ، والعمل على مقابلتها ·

١٤ـ اتاحة الفرصة للكفاءات التى تثبت وجودها ، للترقية والتقدم وتولى مسئوليات أعلى ·

١٥ـ رفع مستوى الأداء بشكل عام وزيادة الانتاجية ·

مشكلات تطبيق الادارة بالأهداف :

ومن جهة أخرى يرى المديرون أن هناك مجموعة من المشكلات · وهم يضعون معظمها فى صورة « احتمالية » · لأنهم يتوقعون أن استمرار تطبيق الادارة بالأهداف لوقت كاف قد يؤدى الى حدوث هذه المشكلات ، شأنها فى ذلك شأن أى أسلوب ادارى آخر ، يصادف مشكلاته الخاصة به · غير انهم فى نفس الوقت يعتقدون أن هذه الصعوبات يمكن تفاديها أو التغلب عليها اذا طبقت الادارة بالأهداف تطبيقا سليما · فهى على حد تعبير أحد المديرين « أفضل نظام للادارة طبقا للتجربة العملية ، ولكن يشترط لذلك تعاون المديرين ورغبتهم فى التحكم فى أخطائهم وعدم السماح لها بالتأثير على مهمة الادارة بالأهداف » · وفيما يلى أهم المشكلات التى عددها المديرون ·

١ ـ بعض الأفراد لا يساعدون على التطبيق السليم للادارة بالأهداف · وهم أولئك الذين لا يشعرون بالمسئولية ، ولا يلتزمون ، ولا يلمون بمسئولياتهم الوظيفية الماما دقيقا ·

٢ ـ بعض الأفراد يقصرون فى أداء واجباتهم المتفق عليها مع رؤسائهم ، اذا لم يجدوا من هؤلاء الرؤساء متابعة مستمرة · وكذلك عندما لا يتعرضون لعقاب نتيجة تقصيرهم ·

٣ ـ هناك احتمال حدوث تضارب أو نزاع بين أهداف الادارات والأقسام ٠ وقد يؤدى ذلك الى اهتمام كل مدير بأهداف ادارته ، دون النظر الى أهداف الادارات الأخرى ٠

٤ ـ فقد التوازن بين الأهداف الكمية والنوعية ، نتيجة التركيز على الأولى التى يمكن قياسها بسهولة ، واغفال أهداف اخرى هامة يصعب قياسها كميـا ٠

٥ ـ الاسراف فى تشـغيل الموارد المتـاحة ، الفنية أو المادية أو البشرية ، وارهاق هذه الموارد ٠

٦ ـ قد يركز الرؤساء فى تقويم مرؤوسيهم على النتائج المحصلة ، بغض النظر عن العوامل والظروف المحيطة ٠

٧ ـ هناك أنواع كثيرة من السلوك لا تظهر فى عملية التقويم ، ومن الصعب قياسها رغم اهميتها فى تحصيل النتائج النهائية ٠ مثلا : مسـاعدة مدير لزميل له وامداده بمعلومات أو مشورة ٠٠٠ الخ تعينه على تحقيق هدفه بفعالية اكبر أو فى وقت أقصر ٠

٨ ـ هناك احتمال تقييد الابتكار نتيجة الالتزام الشديد أو الحرفى بمـا تم الاتفاق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين ٠

٩ ـ تستغرق الادارة بالأهداف وقتا طويلا ، حتى تستوعبها الأطراف المعنية، وتفهم خطواتها ، وتشترك فى تطبيقها وتحصيل نتائجها ٠

الدرس المسـتفاد :

لا شك أن الادارة بالأهـداف فى جهـاز الاتصـالات السعودية ـ كما عرضنا لها آنفا ـ قد أخذت منطلقا سليما ٠ وذلك لأنها تحظى باهتمـام وتأييد

أعلى مستوى ادارى – الوزارة · ولأنها بنيت على اساس علمى قوامه دراسة وتحليل « الاتصالات » ، من حيث طبيعة عملها والمهمة التى تؤديها فى المجتمع والعوامل المؤثرة فيها · هذا بالاضافة الى شعور المديرين السعوديين بالجهاز بأهمية أسلوب الادارة بالأهداف · ورغبتهم فى انجاحها والافادة من كل المزايا التى تحققها ·

كذلك فان العوامل البيئية المحيطة قد ساعدت على تطبيق الادارة بالأهداف فى هذا الجهاز · فقد شهدت المملكة العربية السعودية تطورا ملموسا فى العلوم الادارية فى السنوات الخمس الأخيرة · وذلك بسبب الخطة الخمسية والأهداف التى تسعى الى تحقيقها وحاجة هذه الخطط الى أساليب ادارية متقدمة · وأيضا بسبب ما يسهم به معهد الادارة العامة من مجهودات مكثفة فى نشر الفكر الادارى · وتوعية المديرين والموظفين بالنظريات والممارسات الادارية الحديثة · وكذلك اجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بتطبيق الأفكار والممارسات الادارية المختلفة فى المملكة · كذلك فان القوى العاملة السعودية قد تغيرت تغيرا ملحوظا · سواء من حيث الزيادة العددية – من خريجى المدارس والمعاهد والمراكز المهنية ، والجامعات · وكذلك اقبال الأفراد على الوظائف العامة ، وتزايد الرغبة فى العمل والمساهمة فى انجاح مشروعات التنمية ·

ومن ثم فان المناخ المحيط يعتبر صحيا ومناسبا لتطبيق الادارة بالأهداف · وتعتبر النتائج المحصلة حتى الآن مشجعة جدا ، وحافزة على الاستمرار فى تطبيقها · وكما يتوقع المديرون فى جهاز الاتصالات السعودية ، فان احتمال استمرار النتائج الايجابية كبير جدا · وخاصة وأن ادارة الجهاز ترمى الى تطبيق الادارة بالأهداف على جميع المستويات التنظيمية ، حتى يكون هناك أسلوب واحد منظم ومتسق ، ولغة واحدة مشتركة ، وتفاهم وتعاون

متبادل ٠ مما يؤدى الى تكامل الجهود وتوجيهها جميعا نحو الأهداف المطلوبة ٠ كذلك فان تشجيع الأفراد على وضع أهداف خاصة بهم ، ومحاولة تحقيقها من خلال أهداف العمل ، تعتبر عاملا هاما من عوامل نجاح الادارة بالأهداف ٠ حيث انه يوحد المصالح أو يقربها ، ويعمق الشعور بالانتماء لدى الأفراد ، مما يدفعهم لبذل المجهودات المطلوبة لتحقيق الأهداف المتبادلة ٠

كذلك فان خطوات الادارة بالأهداف كما يسير عليها جهاز الاتصالات السعودية فى أسلوب تخطيط ومراجعة العمل ، قد وضعت بعناية وبناء على دراسة واعية ٠ وقد استمدت أفكارها الرئيسية من كتابات « أوديورن » فى الادارة بالأهداف ٠ وهى خطوات تتوافر فيها الصفتان العلمية والعملية ٠ وخاصة وأن طبيعة نشاط الاتصالات ـ الهاتفية والتلكسية ٠٠ الخ ـ تتلائم مع الادارة بالأهداف ٠ حيث يمكن وضع أهداف دقيقة ـ كميا وزمنيا ونوعيا ٠ وتحديد معايير موضوعية دقيقة لقياس النتائج المحصلة ٠ كما أن أسلوب تخطيط ومراجعة العمل يمكن أن يوفر مزايا انتاجية وانسانية ٠ فأما الأولى فهى الوصول الى الأهداف الموضوعة بالكم والنوع المطلوبين وفى الوقت المحدد ٠ وأما الانسانية فهى التحفيز وتنمية الرغبة فى العمل نتيجة الاشتراك المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين ٠ وحيث أن تقويم الأداء يكون بناء على المعايير الموضوعية المحددة سلفا والمتفق عليها ، فان ذلك يضمن موضوعية التقويم وعدم التحيز أو تغلب الميول الشخصية ٠ هذا بالاضافة الى أن الأفراد يجدون الفرص المناسبة للتنمية والتطوير والحصول على الحوافز المختلفة المرصودة للأداء الممتاز ٠

كذلك فان النماذج المستخدمة فى تطبيق اجراءات الادارة بالأهداف ، تتميز بالبساطة والشمول ٠ وهى تحقق الأغراض التى تستخدم من أجلها ٠ إذ انها تحتوى على كافة المعلومات اللازمة ٠ ولأن الأفراد الذين يستخدمونها

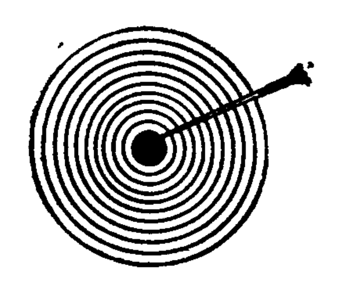
– رؤساء ومرؤوسين – يفهمونها ويعرفون الهدف من كل منها ، وخطـوات ملئها وحفظها ٠

كما أن مركز التدريب فى جهاز الاتصالات السعودية يقوم بدور ملموس فى انجاح تطبيق الإدارة بالأهداف ٠ وذلك بما يوفره من تدريب منظم لهـذا الأسلوب – داخل الجهاز وخارجه ٠ ومن دراسة الاحتياجات التدريبية المختلفة للأفـراد ، والعمـل على مقابلتهـا ، ومتابعة التقـدم الذى يحصـله الأفراد فى هذا الصدد ٠ كما يعطى المركز اهتماما كبيرا بمتابعة نتائج الادارة بالأهداف والوقوف على مراحل تقدمها ٠ وهو يعد الآن دراسة للتعرف على مدى نجاح الادارة بالأهداف فى الادارات المختلفة وبين المديرين المختلفين بالجهاز ٠ وذلك حتى يمكن التعرف على انسب الأساليب لتطبيقها وزيادة فعاليتها ٠

وأما مـن حيث العقبات التى يصـادفها تنفيـذ الادارة بالأهداف ، أو المشكلات المتوقعة ، فذلك أمر طبيعى فى الادارة ٠ حيث توجد مشكلات معينة ، تتجدد وتتنوع بتغير الأوقات والظروف٠ونجد أن المشكلات التى استعرضناها آنفا ، تتشابه مع بعض المشـكلات التى صـادفت الادارة بالأهداف فى بـلاد أخرى – فى مؤسسات حكومية وخـاصة ، كما أشرنا فى الفصل السادس ٠ غير أن هذه المشكلات من جهة أخرى يجب أن تخضع لدراسة متعمقة ، فى الواقع المحلى ٠ حتى يمكن تشخيصها تشخيصا سليما والتعرف على أبعادها وآثارهـا ، وتحليـل الأسـباب المؤدية اليها ، ومن ثم التوصل الى الحـلول الملائمة لها ٠ ويتطلب ذلك توافر الرغبة والاستعداد لمواجهة هذه المشكلات ، واتبـاع الأسلوب العـلمى فى دراستها وتحليلها ، وتفاهم الأطراف المعنيـة واتفاقهم حـول علاجها ٠ ان الادارة تعمل دائما فى جو من المشـكلات ٠ وربما وجـد الجزء الأكبر منها فى العنصر الانسانى والبيئة الاجتمـاعية ٠ ذلك العنصر الذى يجب التبصر به والعناية به جيدا ، ودراسة تكوينه وقدراته ودوافعـه ، حتى يمكن الوصول الى افضل طريقة لتحقيق مصالحه ، وجعـله يعمل لتحقيق صالح العمل ايضا ٠

ونحن نرى أن تجربة جهاز الاتصالات السعودية فى تطبيق الادارة بالأهداف ، تجربة هامة ٠ ولكى تستمر فى طريقها وتحقق النجاح الذى تسعى اليه ، يجب أن تكون هناك متابعة ودراسة مستمرة من جانب ادارة الجهاز ٠ للوقوف على العوامل المساعدة على نجاحها ، والعوامل التى تقف فىسبيلها ٠ وذلك حتى تستفيد من الأولى وتعمل على استمرارها وتعالج الثانية وتعمل على تلافيها ٠ كما يجب أن تكون هذه التجربة محل دراسة من جانب الأجهزة والهيئات الأخرى التى ترغب فى تطبيق الادارة بالأهداف ٠ حتى تستنير بها وتأخذ منها ما يناسب ظروفها وطبيعة نشاطها وبيئتها الخاصة ٠ وبعد ان تتقدم التجربة فى التطبيق لفترة كافية من الوقت ، وتقاس نتائجها وتقارن عبر السنين ، يجب تناولها بالدراسة والتحليل ، كنموذج لتطبيق الادارة بالأهداف فى جهاز حكومى ، فى بلد نام ، يملك امكانيات بلد متقدم ٠ والافادة من كل ما فى هذه التجربة من معان على المستويين ، النظرى والتطبيقى ٠





الفصل الثامن

كيف تتحول الى الادارة بالأهداف

اهداف الفصل :

● بعد قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

١ ـ الخطوات العلمية السليمة لدراسة اسلوبك الادارى وتشخيص مشكلاتك الحالية ٠

٢ ـ الأسس التى تتخذ بناء عليها قرارك فى التحول الى الادارة بالأهداف٠

٣ ـ الخطوات العلمية والعملية لتطبيق الادارة بالأهداف ٠

هل تريد التحول الى الادارة بالأهداف :

قام المؤلف بتصميم نموذج يتكون من عشر خطوات يسترشد به المديرون اذا أرادوا التحول من الأسلوب الادارى الذى يتبعونه ، الى الادارة بالأهداف . ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب العلمى القائم على تشخيص المشكلات وتحليلها ، ووضع خطة عمل منظمة تتكون من خطوات منطقية متسلسلة ، ومراقبة النتائج وتحليلها للتعرف على مدى نجاحها ودرجة فعاليتها .

ويمكن أن يسترشد المدير بهذا النموذج فى تطبيق الادارة بالأهداف فى ادارته اذا رأى أنها تناسبه وتزيد من فعاليته . كما يمكن الاسترشاد به فى تبنى الادارة بالأهداف على مستوى الجهاز كله . وهذا هو الأفضل فى الواقع . حيث ان فرص نجاح الادارة بالأهداف تزيد كلما كان هناك اتفاق بين المديرين فى الجهاز كله على تطبيقها . اذ أن ذلك يحقق وحدة الأهداف ويسهل التنسيق بينها ، ويعمل على حشد الامكانات والموارد اللازمة للسير حسب الادارة بالأهداف ، ويؤلف بين مجهودات المديرين لانجاحها وتذليل العقبات التى تصادفها .

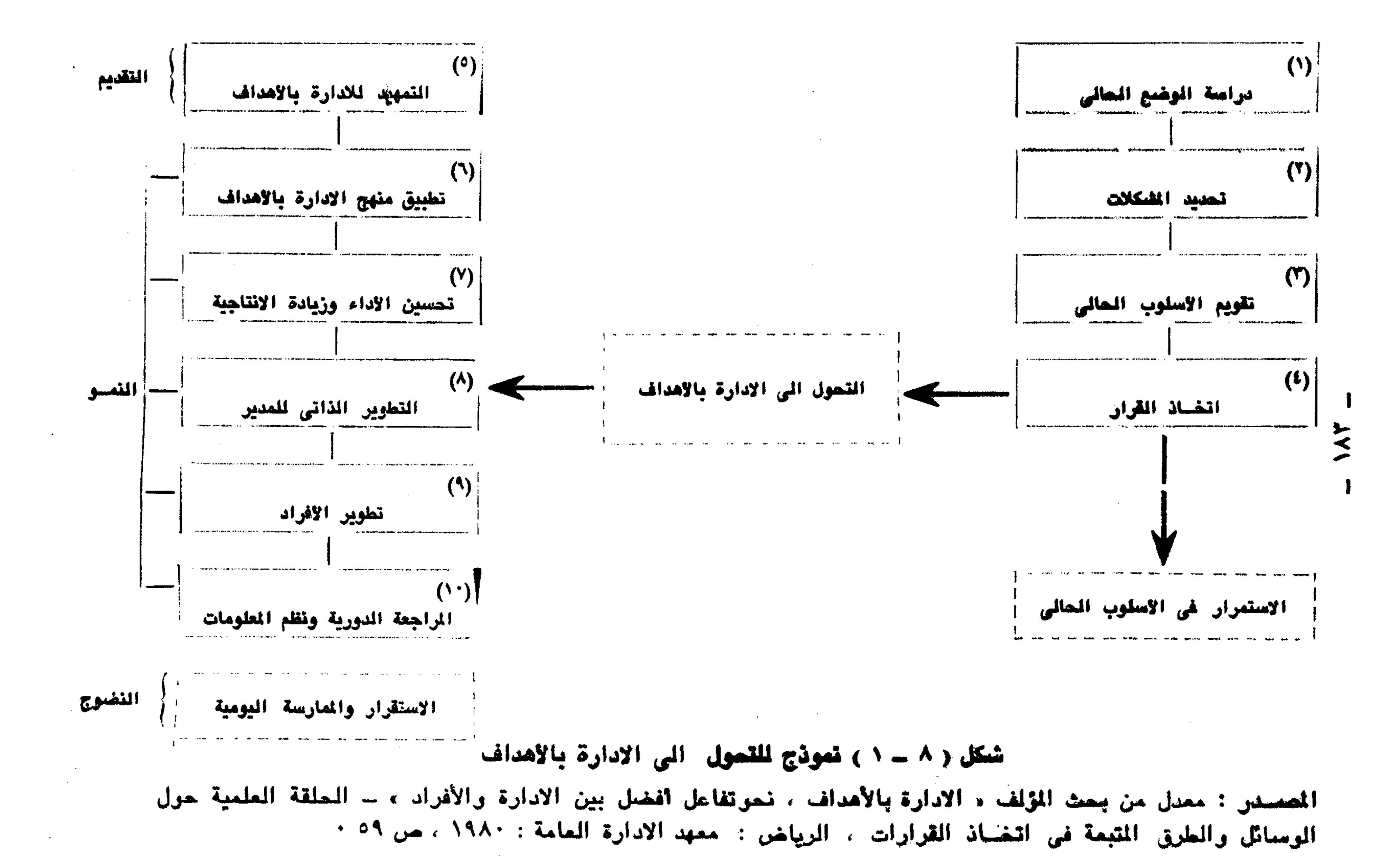
ويجب أن نأخذ فى الاعتبار أن التحول الى الادارة بالأهداف لا يتم بين يوم وليلة ، وأن اتباع هذا النموذج يستغرق كثيرا من الوقت . الأمر الذى قد يصيب المديرين أو الأفراد العاملين معهم بالملل والفتور . ومن ثم فقدان الحماس تجاه الادارة بالأهداف ، والتوقف عن بذل المجهودات المطلوبة لانجاحها . ويعد هذا من أخطر المشكلات التى تتصل للادارة بالأهداف فى بدايتها . لذلك فانها تتطلب قدرا من الصبر والمثابرة ، وأن يقتنع المديرون

والأفراد بأن للوقت الطويل المنفـق فى ادخـال الادارة بالأهداف وتطبيقها والحصول على عائدها فيما بعد ، ما يبرره من فوائد مستقبلة · وهى السير حسب خطوات منظمة · واقامة الادارة بالأهداف على أساس متين تنطـلق منه تدريجيا - فى مراحل التقديم والنمو والنضوج - حتى تترسخ وتستقر · بدلا من الانتقال غير المدروس من أسلوب ادارى الى أسلوب ادارى آخر · وواضح أن التنقل العشوائى يكلف المدير كثيرا من المال والجهد ، وايضـا كثيرا من الوقت ، عندما يكتشف خطأ التحول السريع وضرورة الرجـوع الى الأسلوب العلمى واتبـاع خطوات منهجية منظمة ·

وينقسم نموذج التحول للادارة بالأهداف الى قسمين · أولهما الدراسة والتشخيص ، ويتكون من خطوات أربع : هى دراسة الوضع الحالى ، وتحديد المشكلات ، وتقويم الأسلوب الحالى ، ثم اتخاذ القرار ، اما بالاستمرار فى الأسلوب الذى يسير عليه المدير حاليا ، أو التحول الى الادارة بالأهداف · فاذا كان قرار المدير هو التحـول للادارة بالأهـداف فانه ينتقل الى القسم الثانى ، وهو الذى يمثل المراحل الثـلاث لتطبيق الادارة بالأهـداف التى شرحناها بالتفصيل فى الفصل السادس ، وهى التقـديم والنمـو والنضـوج (انظر شكل ٨ - ١) · ونؤكد هنا مرة أخرى على خطوات التمهيد للادارة بالأهـداف ، والتطبيق الصحيح لها ، وتحسين الأداء وزيادة الانتـاجية ، والتطوير الذاتى للمدير ، وتطوير الأفراد ، والمراجعة الدورية · وفيمـا يلى شرح للنموذج بخطواته العشر ·

أولا : دراسة الوضع الحالى :

واجبك هنا أن تقوم بدراسة مفصلة ومستأنية للوضع الحالى لادارتك · وذلك من حيث أهدافها واختصاصاتها ومسئولياتها وموقعها التنظيمى وعلاقتها بالادارات الأخرى · وأهمية الدور الذى تلعبه بالنسبة لهذه الادارات وللجهاز



شكل (٨ ـ ١) نموذج للتحول الى الادارة بالأهداف

المصـدر : معدل من بحث المؤلف « الادارة بالأهداف ، نحوتفاعل أفضل بين الادارة والأفراد » ـ الحلقة العلمية حول الوسائل والطرق المتبعة فى اتخـاذ القرارات ، الرياض : معهد الادارة العامة : ١٩٨٠ ، ص ٥٩ .

فى مجمله · والنتائج التى تحققها ومدى فعالية هذه النتائج · هذا بالاضافة الى دراسة أسلوبك الادارى ودرجة نجاحه فى تحقيق الانجازات المتوقعة ·

وسبيلك فى هذا هو مجموعة من الأسئلة توضح الاجابة عنها ما اذا كنت تسير فى الاتجاه الصحيح أم لا · أى أن هذه الأسـئلة هى مفتاحك للتطوير ـ لاكتشاف الحاجة اليه وتحديد مجالاته · ويمكنك أن تضع من الأسئلة ما يناسب حالتك الخاصة ـ ادارتك وطبيعة عملها والجهاز الذى تعمل فيه والبيئة المحيطة بك · وفيما يلى عينة من هذه الأسئلة التى تغطى وظائف الادارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ·

(أ) الأهـداف :

١ ـ هل توجد أهداف واضحة ومحددة لادارتك ؟

٢ ـ ما هى الفترة الزمنية التى تغطيها هذه الأهداف ؟

٣ ـ هل هناك أهداف تفصيلية لكل قسم من أقسام ادارتك ؟

٤ ـ هل يفهم الأفراد العاملون فى ادارتك الأهداف المطلوبة منهم ؟

٥ ـ هل تتغير الأهداف خلال فترات دورية ـ سنة مثلا أو نصف سنة ؟

٦ ـ هل تشتمل أهداف ادارتك على أهداف ابتكارية ـ نحو التطوير ؟

٧ ـ هل هناك تناقض أو تعارض بين الأهداف المتعددة للادارة ؟

٨ ـ ما هى أوجه هذا التناقض : زمنى ، انسانى ، فنى ، خاص بالموارد وتوزيعها ؟

٩ ـ هل يشترك الأفراد فى تحديد الأهداف ؟

١٠ـ من هم الذين يشتركون فى تحديدها (مساعدوك ، رؤساء الأقسام ، الأفراد ···) ؟

١١ـ هل هناك التزام من جانب الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة ؟

(ب) الخطة :

١ - هل هنـاك خطة واضحة لادارتـك ؟

٢ - ما هى الفترة الزمنية التى تشملها هذه الخطة ؟

٣ - هل توضح الخطة الأهداف المراد تحقيقها ؟

٤ - هل تحدد الخطة أولويات معينة ، ما هى هذه الأولويات ؟

٥ - هـل تحـدد الخطـة الطـريق أو الطـرق التى يجب اتباعها لتحقيق الأهداف ؟

٦ - من الذين يشتركون فى وضع الخطة ؟

٧ - هل تعين الخطـة ، كما ونوعا ، الموارد والامكانات المطلوبة لتحقيق الأهداف ؟

٨ - هل هناك بيانات واحصاءات واضحة ودقيقة تعتمد عليها الخطة ؟

٩ - هل هناك فلسفة أو شعار معين تسير الخطة عـلى أسـاسه (زيادة الانتاج ، خدمة الجمهور ، تنمية الموظفين ...) ؟

١٠- هل تحتوى الخطة على معايير واضحة للأداء ؟

١١- هل توضح الخطة الاجراءات التى يجب أن يسير عليها العمل ؟

١٢- هل توضح الخطة طرق الرقابة ومراجعة الأداء ؟

١٣- كيف تصف خطة ادارتك (طموحة / عادية / ابداعية ...) ؟

(جـ) التنظيم :

١ ـ ما هو عدد المستويات التنظيمية بالجهاز ؟

٢ ـ هل هذا العدد مناسب ، أم أكثر أو أقل من اللازم ؟

٣ ـ ما هى الاختصاصات ، الرئيسية والفرعية ، المحددة لادارتك ؟

٤ ـ هل هناك تقسيم واضح للعمل ؟

٥ ـ على أى أساس يتم توزيع الأعمال على الموظفين ؟

٦ ـ هل هناك وصف وظيفى للوظائف بادارتك ؟

٧ ـ متى تم وضعه ؟ ومن اشترك فى وضعه ؟

٨ ـ هل يفهم الموظفون وصف وظائفهم ؟ والى أى مدى يتبعونه فى العمل ؟

٩ ـ هل يعرف الموظفون بوضوح اجراءات العمل ؟

١٠ـ هل يوجد دليل للاجراءات ؟ ما مدى حداثته ؟

١١ـ ما هى درجة المركزية أو اللامركزية التى تسير عليها الادارة ؟

١٢ـ هل هناك ازدواجية فى الاختصاصات ، أين توجد ، وما مدى تكرارها ؟

١٣ـ هل المسئوليات المناطة بالأفراد محددة وواضحة ؟

١٤ـ هل توجد خطوط واضحة للسلطة وتسلسل الأوامر ؟

١٥ـ ما هى الصلاحيات ألتى تمارسها ؟

١٦ـ ما مدى تناسب الصلاحيات مع المسئوليات ، بالنسبة لكل منصب اداري ؟

١٧ـ ما هى النواحى التى يتم فيها تفويض الصلاحيات ؟ وعلى أى أساس يتم التفويض ؟

١٨ـ ما مدى وجود التنظيم غير الرسمى ؟

١٩ـ ما نوع العلاقة بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى ؟

٢٠ـ هل هناك معايير لقياس فعـالية التنظيم ؟ ما هى ؟

(د) الاتصـالات :

١ ـ هل قنوات الاتصال محددة ومعروفة للأفراد ؟

٢ ـ ما هى مصادر المعلومات ؟ وما مدى انتشارها على الهيكل التنظيمى ؟

٣ ـ هل تنساب المعلومات بين القنوات المحددة للاتصال بسهولة ويسر ، وتصل الى المعنيين فى الوقت المناسب والكمية المطلوبة ؟

٤ ـ ما هى فرصة اشتراك الأفراد فى تقرير الأمور المتعلقة بوظائفهم ؟

٥ ـ هل توجد لغة واحدة ومفاهيم مشتركة يتفق عليها كافة العاملين ؟

٦ ـ هل هناك اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التى تثور فى الجهـاز ، ما مدى اشتراك الأفراد فيها ، وما مدى المساهمة التى يقدمونها ؟

٧ ـ هل يوجد نظام للاقتراحات ؟ ونظام للشكاوى ؟

٨ ـ هل يشجع الموظفون على التقدم بمقترحاتهم وأفكارهم الابتكارية ؟

٩ ـ هل يكافأ أصحاب الأفكار الجيدة ، وكيف ؟

١٠ـ ما هى أهم القنوات غير الرسمية للاتصال ، وما مدى تأثيرها عـلى المعلومات المتبادلة بين الأفراد ٠

(هـ) الرقـــابة :

١ ـ هل هناك معايير محددة وواضحة لقياس النتائج ؟

٢ ـ من الذى يضع هذه المعايير ، ما مدى حداثتها ، هل يعـاد النظر فيهـا من وقت لآخر ؟

٣ ـ هل يشترك الأفراد فى وضـع هذه المعـايير ، هل يفهمونها ويتفقـون عليها ؟

٤ ـ ما مدى سهولة أو صعوبة هذه المعايير ؟

٥ ـ هل تتوفر المعلومات اللازمة عن الأداء ، هل يستطيع المدير أن يحصل على هذه المعلومات بسهولة ، ومن أى مصدر ؟

٦ ـ ما هو الأسلوب المتبع فى تقويم الأداء (التقارير الدورية / المفكرة / الأحداث الجوهرية ...) ؟

٧ ـ ما مدى ملاءمة الأسلوب المتبع لتقويم الأداء ؟

٨ ـ ما هى الطـرق المتبعـــة فى الكشف عـن الأخطاء والانحرافات عـن الهدف ؟

٩ ـ ما هى الخطوات أو الاجراءات التى تتبع لتصحيح الأخطاء ؟

١٠ـ ما مدى توفر الرقابة الذاتية عند الأفراد ؟

(و) القـــيادة :

١ ـ كيف تصف العلاقة بينـك وبين مرؤوسيك (علاقة رسمية / صداقة / احترام متبـادل / منفعة ...) ؟

٢ – ما هى درجة التصرف التى تتركها لمرؤوسيك – فى ترتيب أعباء العمل ، وفى توقيت انجـــازه ... ؟

٣ – هل تشرح لمرءوسيك أهداف العمل بوضوح ؟

٤ – هل توفر الفرصة لمرؤوسيك لتقديم استفساراتهم واقتراحاتهم ؟

٥ – هل يوفر لك رئيسك المباشر نفس الفرصة ؟

٦ – هل تستمع لاقتراحات مرءوسيك ، هل تدرسها جيدا ، هل تنفذ الصالح منهـا ؟

٧ – هل تكافىء المجدين من مرءوسيك ، كيف ؟

٨ – ما مدى اشاعتك لروح التنافس بين مرءوسيك ؟

٩ – ما هى الأساليب التى تتبعها لزيادة التعـاون بين مرءوسيك ؟

١٠– هل تشجع التنظيم غير الرسمى بين الأفراد ، كيف ؟

١١– ما نوع المناخ الذى توفره لمرءوسيك فى العمل ؟

١٢– هل تقوم بجولات تفتيشـية على مرءوسيك ؟ ماذا يشـعر المرءوسون تجاه هذه الجولات ؟

١٣– ما هو فى اعتقادك تقويم المرءوسين لأسلوبك القيادى ؟

١٤– كيف تقارن أسلوبك القيادى مع الأساليب التى يتبعها زملاؤك المديرون الآخرون ؟

١٥– هل تراجع أسلوبك القيادى من حـين لآخـر حتى تقرر مدى صلاحيته ونجاحه ؟

(ز) الأداء :

١ ـ هل أنت راض عن النتــائج التى تحققها ادارتك ، ولماذا ؟

٢ ـ كيف تقارن نتــائج ادارتك مع الادارات الأخرى ؟

٣ ـ بشكل عام ، كيف يقف جهازك فى صف الأجهــزة الأخــرى من حيث الأداء ؟

٤ ـ هل تعتقد أن بالامكان تحسين أداء ادارتك ، كيف ؟

٥ ـ هل هناك مجالات جديدة للعمل يمكن أن تدخلها ادارتك ؟ ما هى ؟

٦ ـ هل ترى فرصا لتطوير الأداء فى ادارتك ؟

٧ ـ ما هى الموارد والامكانيات المطلوبة للتطوير ؟

٨ ـ هل تعتقد أن الموارد والامكانات الحالية مستغلة الاستغلال الاقتصادى الأمثل ، أم أن هناك نواحى اسراف أو ضياع ؟

٩ ـ هل تعتقــد أن تحســين الأداء فى ادارتــك يجب أن ينبــع من الادارة نفسها ، أم من الادارة العليا ؟

١٠ـ ما هو الدور الذى يمكن أن يلعبه الأفراد فى ادارتك فى تحسين الأداء وتطويره ؟

(ح) التطوير التنظيمى :

١ ـ هل توجد خطة واضحة منظمة لتدريب الأفراد ؟

٢ ـ ما هى المستويات التنظيمية التى تشملها خطة التدريب ؟

٣ – هل هنـــاك برامج تدريبية داخـل الجهــــــاز ، ما هى ، وما مواعيـد انعقادها ؟

٤ – ما هى برامج التدريب والتطوير الخارجية التى يشارك فيها الجهاز ؟

٥ – هل يأخذ الجهاز بأساليب التطوير التنظيمى (فرق العمل ، مواجهـة المشكلات ، الاثراء الوظيفى ...) ؟

٦ – ما هى المجهودات التى يبذلها الجهاز لتنمية وتطوير المديرين ؟

٧ – هل توجد مقاييس لمعرفة مدى فعالية التدريب والتطوير ، ما هى نتائج القياس ، وما هو الأثر الذى يحدثه التدريب والتطوير ؟

(ط) البيئـــة :

١ – ما هى اهمية الدور الذى يلعبه الجهاز فى المجتمع الكبير ؟

٢ – هل تعتقد أن الجهاز يؤدى دوره كما يتوقع منه المجتمع ؟

٣ – ما هى أهم العوامل الاجتماعية التى تساعد / تعوق نجاح الجهاز فى تحقيق أهدافه ؟

٤ – ما هى أهم العوامل الاقتصادية التى تساعد / تعوق نجاح الجهاز ؟

٥ – ما هى أهم العوامل التكنولوجية التى تساعد / تعوق نجاح الجهاز ؟

٦ – ما هى أهم العوامل البيئية الأخرى (الجغرافية ، التعليمية ...) ؟

٧ – ما نوع التغذية العكسية التى يرسلها المجتمع الى الجهاز عن أدائـه ونجاح مهمته ؟

(د)   الاطــار الفكرى للجهاز :

١ ـ ما هى أهم المبادىء والقيم التى يسير عليها الجهاز (جودة الأداء ، خفض التكاليف ٠٠٠) ؟

٢ ـ ما هى أهم المبادىء التى تسير عليها ادارتك ؟

٣ ـ هل يفهم كافة العاملين هذه المبادىء والقيم ؟

٤ ـ الى أى مدى يتبــع الأفراد هذه المبادىء فى سلوكهم وعلاقاتهم ؟

٥ ـ هل تتبع الادارة العليا نظرية ادارية أو منهجا فكريا معينا فى الادارة، ما هو هذا المنهــج ، وهــل يعــرفه كافة المديرين ، وهــل يطبقونه فى اداراتهم ؟

ثانيا : تحــديد المشــكلات :

اذا تمت الخطــوة الأولى بفعــالية ، وامكنــك التعرف عــلى الوضع الحالى ، بمزاياه ومعوقاته ، يمكنك الآن ان تجرى حصرا شاملا للمشكلات التى تواجهك ٠ وتستطيع هنا أن تصنف هــذه المشــكلات الى انتــاجية ، وانسانية ، وتكنولوجية ، وتنظيمية ، وبيئية ٠ كما يمكنك أن تجرى تصنيفا فرعيا لكل من هذه الأقسام ٠ فمن المشــكلات الانســانية مثــلا ما يتعــلق بتوافق الفرد والوظيفة ، والتنظيم غير الرسمى ، وتعاون الأفراد ، والروح المعنوية ، والدوافع والحوافز ٠ ومن المشكلات التكنولوجية ما تعلق بنــوع الخامات أو الآلات المستخدمة ، وصيانتها واستهلاكها ومواعيد تقادمها ، وطرق استخدامها وتدريب العاملين عليها ، وكيفية استغلالها الاستغلال الأمثــل ، وتنسيق استخدام المشترك منها مع الادارات الأخرى ٠٠٠ ويجب أن ننبــه أن

المشكلات التى تواجهها – وان امكن تصـنيفها ، الا انهـا فى نفس الوقت متداخلة ومتأثرة ببعضها بعضا · ومن الأهمية بمكان فى هذه الخطـوة أن يكون هناك تحديد أو تعريف واضح للمشكلات الموجودة · ومن المفيـد أن تشترك مع مجموعة من الأفراد المعنيين فى ادارتك – من مساعديك او رؤساء الأقسام أو بعض الموظفين أو زملائك المديرين فى الادارات الأخرى – وذلك فى لقاءات دورية يسودها التفـاهم والرغبـة فى التطوير ، فى تشـخيص المشكلات والاتفاق على ابعـادها ، ومن ثم التعرف على أسبابها ، حتى يمكن بعد ذلك التفكير فى الحلول الملائمة لها ·

ثالثا : تقـويم الأسلوب الحالى :

تستطيع الآن أن تضع تقويما شاملا للأسلوب الذى تسير عليه ادارتك · فمن واقع الاجابة عن الأسئلة السابقة ، والمشكلات التى تم تحديدها ، يمكن أن تحكم على هذا الأسلوب ، من حيث ملاءمته لأهداف الادارة ، ودورها ، وطبيعة عملها ، وملاءمته أيضا لتشغيل الامكانات المتاحة ولقدرات العاملين وطموحهم · ومدى تحقيقه للنتـائج المتوقعـة ، ونقاط القوة والضعف فيه ، والمجالات الممكنة لتحسينه وتطويره ·

رابعـا : اتخاذ القرار :

وهنـا تقرر ما اذا كنت ترى الاستمرار على أسلوبك الادارى الـذى تتبعـه حاليا ، نظـرا لملاءمته للادارة التى تعمـل بها أو تحقيقه للنتـائج المطلوبة · أو تتحول الى الادارة بالأهداف ، لأنك تجد فيها مزايا لا توجـد فى الأسلوب الحالى · أو لأنها تتفادى عيوب الأسلوب الحالى · أو انهـا تحمل علاجا للمشكلات الموجودة · أو تحقق التحسين والتطوير الذى تسعى اليه · أو تساعد على تحقيق الأهداف والنتـائج بفعالية أكبر من الأسلوب

الحالى . أو لأن أسباب النجاح مهيأة للادارة بالأهداف ، مساعدة على تطبيقها ، والاستفادة من مزاياها .

خامسا : التمهيد للادارة بالأهداف :

اذا كان قرارك هو التحول للادارة بالأهداف ، فهناك بعض النقاط الهامة يجب أن تأخذها فى اعتبارك ، وهى :

١ ـ افهم الخطة الكلية للجهاز جيدا .

٢ ـ تعرف بوضوح تام على الدور الذى تلعبه ادارتك فى الاطار الكلى للجهاز .

٣ ـ افهم جيدا الأهداف الرئيسية والفرعية لادارتك .

٤ ـ أحط بأبعاد خطة ادارتك والامكانات المتاحة لها ، وتعرف على كافة العناصر المؤثرة فيها .

٥ ـ احرص على الحصول على تأييد الادارة العليا ، وتعزيزها لتطبيق الادارة بالأهداف فى ادارتك .

٦ ـ ضع أهداف ادارتك فى صيغة دقيقة ، كمية وزمنية ونوعية .

٧ ـ حدد مجالات النتائج الرئيسية لادارتك .

٨ ـ ضع معايير محددة دقيقة للرقابة .

٩ ـ درب الأفراد وتعرف على وجهات نظرهم وأهدافهم .

١٠ ـ تأكد من معرفة المفهوم الصحيح للادارة بالأهداف ، ومن انتشاره بين الأطراف المعنيين .

١١ـ كن مستعدا لتطبيق نظرية النظم حتى تتعرف على كافة العـوامل الداخلية والخارجية المحيطة بادارتك ٠

سادسا : تطبيق منهج الادارة بالأهداف :

وتشتمل هذه الخطوة على التنفيذ الفعلى للادارة باهداف ٠ ولك أن تسير هنا حسب الخطوات التى شرحناها فى الفصل الرابع وهى :

١ ـ وضع التصور المبدئى بواسطة المدير ، ويشمل هذا التصور الأهـداف والنتائج ، وطـرق تحقيقها ، ومعـايير القياس ، والمشـكلات المحتملة ومداخل علاجها ٠

٢ ـ مناقشة التصور بين المدير ورئيسه المباشر ، والتوصل الى اتفاق يشمل خطة عمل تحدد واجبات كل منهما ٠

٣ ـ قيام كل من الطرفين بواجبه المتفق عليه ٠

٤ ـ المراجعة المستمرة أثناء التنفيذ ٠

٥ ـ تقويم النتائج وتصحيح الأخطاء ووضع خطة عمل جديدة ٠

ويمكنك هنا أن تستعين بخدمات مستشار للادارة بالأهداف ـ كما ذكرنا سابقا ، وذلك فيما يتعلق بوضع التصميم الصحيح للادارة بالأهداف وارساء الأساس السليم لتطبيقها ٠ هذا بالاضافة طبعا الى ضرورة توفر الالتزام الجاد بتطبيق الادارة بالأهداف ووجود النظـرة الايجابية تجاههـا والعمـل على انجاحها ٠ كذلك فانك فى هذه الخطوة أيضا تتنبه للمشكلات التى تظهر فى بداية التطبيق ، ويجب أن تحسن تشخيصها حتى تتمكن من علاجها أو تخفيف حدتها ، ليتم تعديل مسار الادارة بالأهداف فى الاتجاه السليم ٠

سابعا : تحسين الأداء وزيادة الانتاجية :

حيث ان الادارة بالأهداف أسلوب للتطوير وأداة لتحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل · فان واجبـك أن تتأكد أن الخطط التى تضعها مع رؤسائك ، ومع مرؤوسيك ، تحتوى على نقاط محددة لتحسين الأداء ، وأن تتجـدد عمليـة التحسين فى كل مرحلة جديدة ، كلما كان ذلك ممكنا ، وعليك أيضا أن تتأكد من شمول الأهداف التى تحددها مع رؤسائك ومرؤوسيك ، على الأنواع التى ذكرناها سابقا ، وهى الأهداف العادية المتكررة ، وأهـداف حل المشكلات ، والأهداف الابتكارية ، والأهداف الشخصية للأفراد ·

ثامنا : التطوير الذاتى :

وواجبك هنا أن تعمل على تطوير نفسك ـ من حيث معلوماتك وقدراتك ومهاراتك واتجاهاتك وسلوكك وعلاقاتك · وبداية التطور أن تبحث عن تلك المجالات الحيوية التى تحتاج الى تعديل أو تغيير · وسبيلك فى هذا أن تجرى تقويما دوريا لأسلوبك القيادى ، وعلاقاتك مع رؤسائك ومرؤوسيك ، وأدائك الوظيفى ، وكفاءتك فى استغلال وقتك ، وكفاءتك فى استغلال الموارد الأخرى المتاحة لديك ، والنتائج التى تحققها ··· الخ · ان ذلك يساعدك على تحديد نوع التنمية والتطوير الذى تحتاج اليه ، والوسيلة الملائمة (برنامج تدريبى ، مؤتمر ، ندوة ، قراءات ···) · لتحصيل التطوير المطلوب ، والفترة الزمنية اللازمة · ومن ثم فانك تستطيع أن تلعب دورا هاما فى تطوير نفسك وتحقيق الانجازات التى تطمع فى بلوغها · ان التطوير شىء ذاتى فى المحل الأول ، ويتوقف نجاحه على رغبة الفرد نفسه فى التغيير ·

تاسعا : تطـوير الأفراد :

ان من الأهمية بمكان ان يتطور الأفراد مع الجهاز ، وأن يسير الطرفان فى طريق متواز للنمو والتقـدم · وذلك لأن المنظمة الفـذة تتطلب أفـرادا

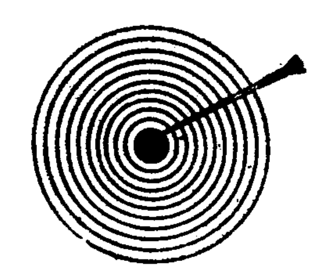
مبدعين ، وهؤلاء يصلح لهم المناخ المشجع على الابداع ، فى جهــاز متطور متحرك ، يسعى نحو الأفضل • ومن ثم فان الادارة العليا يجب أن تتبنى خطة منظمة لتطوير الأفراد • وأن تتبنى انت ذلك الجــزء من الخطة الذى يخص ادارتك ــ أى تطوير العاملين معك • وذلك من عــدة نواح : تنمية المعــارف واثراء المعلومات ، وصقل المهارات وتنويعها وتعميقها ، وتعــديل الاتجاهات والأفكار ، وتطوير الســـلوك والعــلاقات • وعليك أن تتنبه الى احتياجات الأفراد العاملين بادارتك ، لهذه النواحى من التطوير ، وتبحث عنها وتدرسها جيدا حتى تحــدد الطرق الملائمة لاكتسابها • وكذلك فمن واجب الأفــراد أن يساهموا فى خطة التطوير مساهمة جادة ايجابيــة • ليس فقط عن طــريق الاشتراك فى برامج التنمية والتدريب ، وتحصيل الفائدة القصــوى منها • ولكن أيضــا عن طريق ابلاغك بالنواحى التى يحتــاجون فيهــا الى تطــوير (معارف معينة ، مهــارات محــددة •••) • وأن يربطوا المعــلومات التى يحصلونها والمهارات التى يكتسبونها بواقع اعمالهم ، ويبحثوا عن المجالات الملائمة لتطبيقها بشكل صحيح واثرائها وتعميقها •

عاشرا : المراجعة الدورية ونظم المعلومات :

أما دورك هنــا فهو أن تراجع اعمــالك بصفة دورية للتأكد من نجاح الادارة بالأهداف فى تحقيق أغراضها ، ومن أن الأســلوب الجديد قد عالج المشكلات التى لم يفلح الأسلوب القديم فى علاجها ، وان التطوير المطلوب قد بــدأ يــؤتى ثمــــاره • وعليــك هنا أن تفحص مـــع رؤســائك ــ الــذين يديرون بالأهداف ، ومع مرؤوسيك ــ الذين تديرهم بالأهــداف ــ النتــائج المحققة على ضوء الأهداف المحددة والمعايير الموضوعة • وان تتأكد من مطابقة النتائج للتوقعات ، وتبحث نواحى الاختلاف ــ ان وجدت ، وتقيس أبعادها وآثارها ، وتبحث عن أسبابها وتدرسها ، وتناقش طرق علاجها وتفاديها ومنع

تكرارها فى المستقبل · ويجب فى كل ذلك التركيز على مجالات التحسين ، والاستفادة من حصيلة تجربة كل خطة لتحقيق تطوير أفضل فى الخطط التى تليها · ويجب أن يتوفر لذلك نظام سليم للمعلومات ، يمدك ويمد الأفراد المعنيين بالمعلومات اللازمة التى تساعدك على التقويم الموضوعى الصحيح ، وعلى اكتشاف نواحى التطوير الملائم ، وطرق تحقيقه بالدرجة الواجبة من الفعالية ·

فاذا وجدت أن الادارة بالأهداف قد أدت مهمتها بنجاح ، وأن التجربة قد حققت نتائج ايجابية ـ وذلك فى صورة انتاجية أحسن وفعالية أكبر ، وكذلك علاج المشكلات التى كانت موجودة عند اتباع الأسلوب الادارى السابق ، فان الادارة بالأهداف تدخل الآن دور النضوج · أى أنها أصبحت أسلوبا منظما يقوم على فلسفة ومبادىء يفهمها الأطراف المعنيون · وتسير حسب برنامج محدد الخطوات ، مفصل حسب حاجة ادارتك ـ أو الجهاز اذا كان التطبيق يشمل الجهاز كله · ومن ثم تستقر الادارة بالأهداف وتصبح ممارسة يومية ، تسعى الى التطوير والوصول الى نتائج أفضل باستمرار ·



خلاصـــة

كانت مهمتنا فى هذا الباب عرض الادارة بالأهداف من وجهات نظـر مختلفة ، ومن خـلال تجارب التطبيق · فحاولنا فى **الفصـل السادس** ابراز اختلاف أفكار الباحثين حول الادارة بالأهداف ، ما بين مؤيدين ومعارضين ومتحفظين وغير محددين · وعرضنا للنتائج التى توصل اليها بحث موسع عن ١٨٥ دراسة أجريت عن الادارة بالأهداف · وكانت النتائج تشير الى أنها نجحت فى بعض الأحيان ، ولم تنجح فى الأخرى · وانها طبقت فى حالات ولم تطبق بالمعنى المفهـوم فى حالات أخـرى · وأنها تختلف بين المنظمـات بعضها وبعض – من حيث الفترة الزمنية المستغرقة فى التطبيق ، وحمـاس المعنيين تجاهها ، والنتائج التى تحققها من الجانبين ، الانتاجى والانسانى ·

ثم أشرنا الى تطبيق الادارة بالأهـــداف فى القطاع الخاص والعام · ورأينا أن القطاع الخاص يتميز بخصـائص معينة تمكنـه من تطبيق الادارة بالأهداف : مثل وضوح الأهداف ، وامكانية قياسها بالطرق الكمية ، والالتقاء حول هدف الربحية · أما فى القطاع العام فيختلف الوضع من حيث طبيعـة الأهداف وتنوعها وتعدد الجهات المستفيدة من الخدمات التى تقدمها مؤسسات القطـاع العام ، لذلك كان تطبيق الادارة بالأهداف أيسر فى شركات القطاع الخاص · وحصلت هذه منها على مزايا متعـــددة · مثل زيادة الانتاجية

والربح ، وانسجام العلاقات ، وحسن استغلال الموارد المتاحة لها · كما انها من جهة أخرى واجهت عدة مشكلات · مثل عدم تأييد الادارة العليا ، والمجهود الورقى ، وعدم حماس بعض المديرين ، وصعوبة قياس الأداء ، وزيادة الجهد المطلوب من قبل الأفراد ، الى جانب مشكلات بيئية أخرى كاللوائح والقوانين وضغوط المجتمع ومتطلباته ·

ثم ذكرنا تجربة أمريكا فى تطبيق الادارة بالأهداف فى الحكومة الفيدرالية ، وفى الخدمة المدنية الأمريكية ، ورأينا أن هناك مزايا وعيوبا فى التطبيق · كما ذكرنا تجارب الادارة بالأهداف فى الادارة المحلية بانجلترا ، وفى الشركات الدولية بالهند · وما حملته هذه التجارب من دروس مستفادة ، تدل على وجود عدد من المزايا وعدد آخر من المشكلات يواجه الادارة بالأهداف · وكذلك التجربة المصرية التى بدأت فى شركات القطاع العام ، ثم توقفت سريعا لوجود عدد من المشكلات الانتاجية والانسانية والنظامية · كما اشرنا الى جدة مفهوم الادارة بالأهداف فى المملكة العربية السعودية ، والى وجهات نظر المديرين السعوديين والتى تتميز عموما بالتحفظ تجاه الادارة بالأهداف ·

ثم خصصنا الفصل السابع لعرض تجربة الادارة بالأهداف ، بأسلوب تخطيط ومراجعة العمل ، فى جهاز الاتصالات السعودية · والتى أوصى وزير البرق والبريد والهاتف بتطبيقها · وبدأ هذا التطبيق ينتظم ويأخذ شكلا رسميا منذ سنتين تقريبا · وتقوم الادارة بالأهداف فى الاتصالات السعودية ، على اسس رئيسية هى التحديد الدقيق للأهداف ، وتخطيط ومراجعة العمل ، والتقويم الصحيح للأداء ، والتحفيز الجيد للأفراد · ويصاحب هذه الأسس بضعة مبادىء وقيم هامة هى تأييد الادارة العليا ، والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والمنافسة الأمينة الصحيحة ، والاحساس بالمسئولية ، والمشاركة والمشورة ، وتطوير الأفراد · ويجرى تطبيق الادارة بالأهداف على عدة

مستويات تنظيمية ، وذلك من الوزير الى وكيل الوزارة المساعد للاتصالات ، ثم مستوى المديرين العامين ، فمديرى الادارات ومساعديهم ، ثم رؤساء الأقسام ومساعديهم ٠

وينطلق تطبيق الادارة بالأهداف فى جهاز الاتصالات السعودية من خطة العمل الكلية للجهاز ٠ والتى تعتمد من وزارة البرق والبريد والهاتف ، وتصبح مرجعا لكافة الادارات ٠ حيث توضح بها الأهداف والمعايير الرئيسية المطلوب مقابلتها فى الفترة الزمنية المقبلة (سنة) ٠ ومن هذا المنطلق تسير الادارة بالأهداف حسب الخطوات التالية : يشرح كل مدير لمرؤوسيه اسلوب تخطيط ومراجعة العمل ، ويوضح مزاياه ويجذب انتباه الأفراد له حتى يتهيئوا لتطبيقه ويتعاونوا على نجاحه ٠ ثم يتم التاكد من أن الأفراد يلمون بمسئولياتهم الوظيفية ويفهمونها فهما كاملا ٠ ثم يطلب الرؤساء من مرءوسيهم على اختلاف المستويات التنظيمية ، وضع تصور مبدئى عن الأهداف والخطط التفصيلية لبلوغها والمساعدات التى يتوقعونا ٠ ثم يجتمع كل رئيس مع مرؤوسه ، ويفحصان هذا التصور ويناقشانه من كافة الوجوه ، الى أن يستقرا على خطة عمل تتضمن الأعمال التى سيقوم بها المرؤوس ، والمساعدات التى سيقدمها الرئيس ، ومواعيد المراجعة والتفتيش على سير العمل ٠ ثم ينطلق الطرفان ـ المرؤوس الى التنفيذ ، والرئيس الى الاشراف والمراجعة ٠ وبعد انتهاء التنفيذ يعقدان جلسة تقويمية لمراجعة النتائج وقياسها ، حسب المعايير المتفق عليها ، وبحث النواحى الايجابية والسلبية التى حدثت ، وعلاج الأخطاء ، والاتفاق على خطة عمل جديدة ٠

وأبرزنا أن جهاز الاتصالات السعودية يولى اهتماما كبيرا لتطوير الأفراد ٠ أى أنه الى جانب اهتمامه بتحقيق أهداف العمل ، فهو يوجه عنايته أيضا لتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد ، من تنمية وتطوير فى القدرات والمهارات والمعلومات ٠ ثم عرضنا للعوامل التى ساعدت على نجاح الادارة

بالأهداف فى الاتصالات السعودية ، وهى تأييد الادارة العليا ، وطبيعة عمل الاتصالات ودورها الهـام فى المجتمع ، ورغبـة المديرين فى تطبيق الادارة بالأهـداف وانجاحها ، وتوفـر الخبرات المطلـوبة لذلك ـ وطنية وأجنبية ، وتوفـــر التكنولوجيا اللازمة ، والثقـة المتبادلة بين الادارة والأفـــراد ، والاحساس بالمسئولية والتعاون وروح الجماعة ، وحداثة العمل بالادارة بالأهداف وعدم وجود تراكمات بيروقراطية سابقة ،

أما من حيث نتائج تطبيق الادارة بالأهداف فى الاتصالات السعودية ، فقد أثبتت حصيلة التجربة حتى الآن وجود عدة مزايا ، وهى التحديد الدقيق للأهداف ، وتكامل الأهداف الرئيسية والفرعية ، وامكانية وضع خطط عمل فرعية على أسس دورية ، والتحديد الواضح للمســئوليات ، ووضـــوح التوقعات ، وتحسين الاتصالات ، وتوحيد الجهود ، وكفاءة الرقابة وتفادى الاختناقات ، والتحفيز الجيد والتقويم الذاتى ، والتعـــرف على احتياجات تطوير الأفراد واتاحة الفرصة للكفاءات الممتازة منهم للتقدم والرقى ، ورفع مستوى الأداء وزيادة الانتاجية ، أما عن المشـــكلات فان أغلبها من النوع الذى « يخشى » حدوثه فى المستقبل ، مثل التركيز على الأهداف الكمية فقط ، والنزاع أو التناقض بين بعض الأهـــداف ، والاسراف فى تشغيل الموارد ، وعدم ملاءمة بعض الأفراد غير الجادين ، والاهتمام بالنتائج دون الطرق التى تؤدى اليها ، وصعوبة قياس أنواع معينة من الســـلوك رغم أهميتها للنتائج المحصلة ، وطول الوقت الذى يستغرقه تنفيذ الادارة بالأهداف ،

ثم ناقشنا الدرس المستفاد من تجربة الاتصالات السعودية ، وذكرنا أن هذه التجربة بدأت من منطلق سليم ، وهو اهتمـام الادارة العليا ، وبداية الاهتمام بالعـلوم الادارية بالمملكة ، والمجهودات التى يبذلها معهـد الادارة العامة والجامعات فى ذلك ، كما أن المناخ المحيط يعتبر أيضا ملائما وصحيا للادارة بالأهداف ، وذلك من حيث طبيعة أعمال الجهاز ، والمفاهيم التى يرتكز

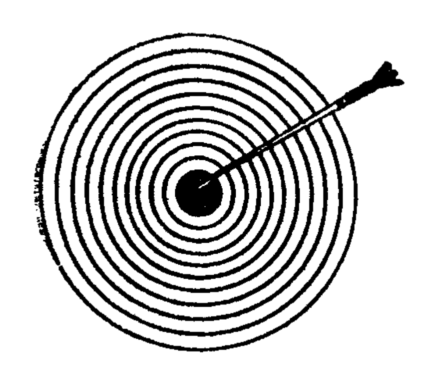
عليهـا تطبيق الادارة بالأهـداف ، والخطوات التى يسير عليهـا التطبيق ٠ وكذلك النمـاذج المستخدمة ، وسـهولتها وشموليتها وملاءمتها للأغـراض المخصصة لها ٠ هذا بالاضـافة الى المجهودات التى يبذلها مركـز التدريب بالجهاز ، فى نشر المفهـوم الصحيح للادارة بالأهـداف ، وبحث الاحتياجات التدريبية للأفراد وطرق مقابلتها ومتابعة ذلك ٠ اما مـن حيث العقبات التى يمكن أن تصادف تطبيق الادارة بالأهداف فى الاتصالات السعودية ، فلا شك أن هناك مشكلات متوقعة ، كما يحدث فى تطبيق اى أسلوب ادارى آخـر ٠ ولكن المهم أن توجد الرغبة فى مواجهة هـذه المشـكلات واسـتخدام الطرق الحديثة المتطورة فى مواجهتها وعلاجها ٠ وخلصنا الى أن التجربة جـديرة بالدراسة ٠ ويجب الانتظار قليلا حتى تتجمع نتائج عدد معين من السنين ، ثم يجرى تقويم شامل لها للتعرف على مزاياها وعيوبها ، والافادة منها عند التطبيق فى مجالات وأجهزة اخرى ٠

أما الفصل الثامن فعرضنا فيه لنموذج يسترشد به المديرون فى التحول الى الادارة بالأهداف ٠ ويتكون هذا النموذج من عشر خطوات ، تبدأ بدراسة الوضع الحالى ٠ وذلك عن طريق مجمـوعة من الأسـئلة التى تغطى عـدة جوانب : الأهداف ، والخطة ، والتنظيم ، والاتصالات ، والرقابة ، والقيادة ، والأداء ، والتطوير التنظيمى ، والبيئة ، والاطار الفكرى للجهاز ٠ ثم تاتى بعـد ذلك خطوة تحديد المشـكلات التى يواجههـا المدير فى ادارته ، فيقوم بحصرها وتعريفها وتصنيفها وبحث أسبابها ٠ ثم يجرى المدير تقويما شاملا لأسلوبه الادارى الحالى ومدى ملاءمته ٠ فيقرر تبعـا لذلك اما الاستمرار فى هذا الأسلوب أو التحول الى الادارة بالأهداف ٠ فاذا كان قراره التحـول الى الادارة بالأهداف فانه يقوم أولا بالتمهيد للتطبيق ٠ وذلك بالتعرف عـلى الخطـة الكلية للجهـاز ، والخطط الفرعيـة لادارته ، والأهداف الرئيسـية والفرعيـة ، ومجـالات النتـائج ، والمعـايير المطـلوبة ، وتـدريب

الأفـراد ، وتطبيـق النظـرة العضـــوية فى تحليـل الادارة والجهـــاز ٠

ويبـدأ بعـد ذلك فى التطبيـق الفعـلى للادارة بالأهـــداف ، وذلك بوضع التصور المبدئى للأهداف والخطة والمعايير ، ومناقشته مع رئيسـه والاتفاق على خطة عمل ، ثم التنفيذ ، فالمراجعة ، والتقويم وقياس النتائج ٠ وفى هذا كله يجب أن يضع المدير حسابه هدف تحسين الأداء وزيادة الانتاجية والتقدم نحو نتائج افضـل باستمرار ٠ كما يضع خطة للتطوير الذاتى ، تشمل مهاراته ومعلوماته وسلوكه واتجاهاته وأداءه ٠ وكذلك خطة لتطوير الأفراد العاملين فى ادارته ٠ وذلك حتى ينموا جميعا بمعدل متقارب ، وأخيرا تأتى المراجعة الدورية التى يتم فيها التأكد من نجاح الادارة بالأهداف وتحقيقها لأغراضها ، وكذلك التأكد من بلوغ الأهداف المحددة بالدرجة المطلوبة من الفعـــالية ٠ وقد نبهنـا الى أن اتبـاع هذا النموذج بخطـواته العشر يسـتغرق كثيرا مـن الوقت ٠ الامر الذى يتطلب من المديرين والأفراد شيئا من الصبر والمثابرة حتى تتحقق الفائدة المرجوة من اتبـاعه ، وهى اقامة الادارة بالأهـداف على أساس علمى سليم ، وانتقالها خلال مراحل التقديم ، والنمو والتعديل ، والنضوج ، فى سهولة ويسر ٠





البــاب الرابع

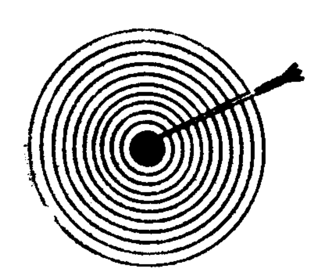
مستقبل الادارة بالأهداف

الفصل التاسع : من افكار المديرين

الفصل العاشر : خاتمة

ملحــق : اهم مصطلحات الكتاب





الفصل التاسع

من أفكار المديرين

أهداف الفصل :

- تتيح لك قراءة هذا الفصل التعرف على أهم أفكار بعض المديرين ، من حيث :

١ ـ استفساراتهم بشأن الادارة بالأهداف ٠

٢ ـ العوامل التى يعتقدون أنها تساعدهم على تطبيق الادارة بالأهداف ٠

٣ ـ العوامل التى يرون أنها لا تمكنهم من تطبيق الادارة بالأهداف ٠

حصيلة افكار المديرين :

نعرض فى هذا الفصل حصيلة لأفكار مجموعات من المديرين العرب ، الذين تم تدريبهم فى جهات متخصصة مختلفة ، فى مصر والمملكة العربية السعودية ، على دورات متتابعة · وكانت أهداف هذه الدورات هى اطلاع المديرين على أهم الأساليب والاتجاهات الحديثة فى الادارة · وكان للادارة بالأهداف نصيب كبير فى برامج هذه الندوات · وكانت للمؤلف مع مجموعات المتدربين مناقشات متعمقة (*) حول الادارة بالأهداف ، من حيث مفهومها ومشكلاتها وامكانية تطبيقها والصعوبات التى تواجهها · وفيما يلى نقدم أهم اتجاهات هؤلاء المديرين حول الادارة بالأهداف · فنعرض عددا من الأسئلة والاستفسارات التى اثاروها ، واجاباتنا عنها · ثم نذكر العوامل المساعدة والمعوقة لتطبيق الادارة بالأهداف ، كما يرونها من واقع تجاربهم فى الأجهزة التى يعملون بها ·

● **سؤال** : ان السؤال الذى كثيرا ما يردده المديرون عند بداية تعرفهم على الادارة بالأهداف هو ان كل اسلوب فى الادارة لابد أن يكون منطلقه أهدافا معينة · وبعبارة أخرى : هل هناك ادارة بدون أهداف ؟

جواب : صحيح أن كل نشاط يجب أن يكون له هدف معين يسعى الى تحقيقه · بل ان ذلك شرط ضرورى · ولكن الادارة بالأهداف تتميز باشتراك

(*) بعض هذه المناقشات مسجل فى مضابط المراكز التدريبية بمصر ، وعلى أشرطة الفيديو بمعهد الادارة العامة وهيئة بريد الخليج بالمملكة العربية السعودية ·

الأطراف المعنية ـ رؤساء ومرؤوسين ـ فى تحديد الأهداف المراد الوصول اليها · والاتفاق حول هذه الأهداف · والاشتراك فى تحديد المعايير ، وقياس النتائج على أساسها · حتى تضمن توجيه كل المجهودات نحو الأهداف المحددة ·

● **سؤال** : وحتى فى الأسلوب التقليدى ، فان الادارة قبل أن تضع الخطة ، تأخذ تصورات كافة المستويات الادارية فى الحسبان ، ثم تبلور الأهداف الكلية ، وأهداف الادارات والأقسام ، بناء على ذلك ·

جواب : ولكن من جهة أخرى فان الادارة بالأهداف تتميز بأن يشترك المدير مع رئيسه ـ على مستويات تنظيمية مختلفة ، فى تحديد الأهداف التى تخص الادارة أو القسم الذى يرأسه هذا المدير · وتحدد هذه الأهداف بشكل تفصيلى دقيق ـ زمنيا وكميا ونوعيا · وتتضمن نوعين هما أهداف العمل وأهداف المدير الشخصية · ويستخدم المدير ورئيسه فى ذلك تحديد مناطق الفعالية أو مجالات النتائج ، والتى تتطلب من جانبهما قدرا من الابتكار والتجديد · ثم يناقش الطرفان طرق تحقيق هذه الأهداف ، والمعايير التى تقيس النتائج المحصلة · وتصبح كل هذه النقاط بمثابة خطة عمل يسير عليها الطرفان ، ثم يرجعان اليها عند تقويم الانجازات ·

● **سؤال** : ولكن المدير لا يضع الأهداف ، فهى تحدد له بواسطة الخطة التى ترسمها الادارة العليا للجهاز · وعليه أن ينفذها ، فكيف يتاح له أن يطبق الادارة بالأهداف ·

جواب : اذا أخذ كل مدير من الخطة الكلية للجهاز ، الجزء الخاص بادارته ، فانه يستطيع أن يمارس الادارة بالأهداف من هذه النقطة · اذ تمده الخطة الكلية بفكرة واسعة عن الأهداف المطلوب من ادارته تحقيقها ، والامكانات البشرية والمادية المخصصة لها ، والطرق والأساليب التى ستتبع

لانجاز العمل ... الخ · وفى ضوء كل هذه المعلومات يستطيع أن يتفق مع رئيسه على تحديد دقيق للأهداف التفصيلية والفرعية لادارته · ويضعها فى صورة زمنية ورقمية ونوعية دقيقة ـ كلما أمكن ذلك · ويضع برنامج عمل تفصيليا يوضح فيه الأهداف ومجالات النتائج ، وخطوات العمل ومراحله وترتيب أولوياته والسرعة المطلوبة فيه ، ونقاط الاختناق وطرق علاجها ، والمعايير التى تقاس بها النتائج · وبالاضافة الى كل ذلك فهو يضع أهدافا شخصية له ، مثل التقدم والترقية ، والتنمية الذاتية ، عن طريق برنامج تدريبى أو ندوة أو مؤتمر ، واضعا فى اعتباره ـ وهذا هو لب فلسفة الادارة بالأهداف ـ أن هذه الأهداف الشخصية سيتم تحقيقها من خلال أهداف العمل · كما أن الأخيرة يمكن أن تتحقق بسهولة وفعالية أكثر من خلال الأولى ·

● **سؤال :** ان معنى ذلك أن يكون المدير والأفراد الذين يعملون معه على قدر كبير من النضوج ·

جواب : هذا صحيح · وللنضوج خصائص كما أشرنا فى الفصل الخامس وهى خصائص يمكن اكتسابها وممارستها والاعتياد عليها · وطرق الاكتساب كثيرة · فمن التعليم والتدريب الى القراءة المفتوحة الى الخبرة والتجربة العملية · وكلما زادت درجة نضوج الشخص ـ فى الحياة العادية، كان أكثر قدرة على التفاعل مع حياته ، والتكيف مع بيئته ، والانسجام مع الأشخاص الآخرين ، وشق طريقه وتحقيق أهدافه وتطوير ذاته · وذلك كله أمر مطلوب وضرورى فى الحياة الوظيفية أيضا · زد على هذا أنه كما يساعد نضوج الأفراد على تطبيق الممارسات الادارية الحديثة المتطورة ، فان الأخيرة تساعد بدورها على زيادة نضوج الأفراد · ومن ثم فان العنصرين يعززان بعضهما بعضا ، وكل واحد منهما ضرورى للآخر ·

● **سؤال** : بما أن الادارة بالأهداف أسلوب متقدم ، فهل يشـترط أن يكون المدير وربما الأفراد الذين يعملون معه ، من حملة المؤهلات العليـا ، رغم أن هذا غير متوفر فى كل الأحوال ؟ وهل تكفى الخبرة وحدها لاكتساب المهارات وللتعرف على الممارسات الادارية المتطورة ؟

جواب : بالنسبة لأن يكون المدير والأفراد من حملة المؤهلات العليـا ، فهذا ليس بالضرورة صحيحا ، أو أنه شرط مطلوب فى جميع الأحوال ، لا فى حالة الادارة بالأهداف ، أو غيرها من الممارسات · فنجد مثلا من الناحيـة النظامية أن بعض الوظائف يشترط لها جامعيون ، وأخرى لا يشترط لها ذلك· كما أن بعض الوظائف يطلب لها أى النوعين ، جامعيين أو غير جامعيين من الذين تتوفر لديهم خبرة معينة لسنوات محددة ·

ويســتطيع الموظف أو المدير ـ الجامعى وغير الجامعى ـ أن يتعلم الادارة عن طريقين · أولهما الخبرة والممارسة ـ على شرط أن يتنبه لما يمر به من تجارب ، ويعى الأحداث التى يراها ، ويتعلم منها ، ويختزن الدروس المستفادة منها لاستخدامها وقت الحاجة · وثانيهما التدريب والتطوير المنظم المخطط · مثل حضور برنامج فى الادارة ، ثم دورة فى اتخاذ القرارات مثلا، وأخرى فى الأساليب الحديثة فى الادارة ، ثم حضور مؤتمر أو ندوة تعالج المشكلات الادارية ، وهكذا · وهناك أيضا طريق ثالثة هى القراءات التى يمكن أن يطلع عليها المدير فى وقت فراغه · وان المتتبع لما يصدر من كتب وبحوث ومقالات فى علم الادارة اليـوم ـ ليجد منها عـددا ضـخما ، يغطى مجالات عديدة · فمن ادارة الأفراد الى العلاقات الانسانية الى الانتـاج والتمويل والتسويق · ومن بحث مشكلات متنوعة كالانتاجية والحوافز ، والرضـا الوظيفى والروح المعنوية ، والانضباط ومعدل دوران العمل · ومن دراسـة هذه الموضوعات فى عدة أجهزة حكومية أو فى مؤسسات القطاع العـام ، الى دراستها فى الشركات ومنظمات القطاع الخاص ، الى بحثها فى منطقة

معينة ومقارنتها بمثيلاتها فى المناطق الأخرى - داخل البلد الواحد ، وفى دول متعددة ··· كل ذلك يدعو المدير الى ان يقرأ ويتعلم ، ويقارن ما يحدث عنده ، فى ادارته وفى الجهاز، بما يحدث فى ادارات وأجهزة أخرى ، ويطلع على آراء الباحثين والنظريين ، وكذلك خبرات الممارسين ·

ان قراءة كتب الادارة ومقالاتها وبحوثها ، وما تعلق بها من مجالات أخرى كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها ، ستصبح جزءا من أعباء ومهام مديرى المستقبل ، يؤدونها بانتظام ويلمسون فائدتها ومساهمتها فى تطوير معلوماتهم ومعارفهم ، وتحسين ممارساتهم وتكيفهم مع بيئتهم الانتاجية والانسانية ·

● **سؤال :** ربما تصلح الادارة بالأهداف للتطبيق فى الدول المتقدمة ، ذلك لأن الأفراد فى تلك الدول يعملون وينتجون ، وعندهم وعى كبير بأهداف المجتمع ، فيوجهون جهودهم نحو خدمتها وتحقيق أقصى الغايات · بينما نجد أن العاملين عندنا لا يتوفر لديهم مثل هذا الوعى - بل ان بعضهم حتى لا يحب العمل ·

جواب : لا شك أن لقيم المجتمع وثقافته ونوع التربية التى ينشأ عليها أفراده ، أهمية كبيرة فى توجيه هؤلاء الأفراد نحو الأهداف المطلوب تحقيقها· وقد ذكرنا فى الفصل الثانى أن اليابان تسمى المجتمع المتعاون أو المساهم · ذلك لأن لكل فرد فى المجتمع دورا يؤديه من خلال توقعات المجتمع تجاهه · وأن للعمل فى حياة هذا المجتمع قيمة كبرى ، ربما تفوق قيمته فى مجتمعات أخرى متقدمة ، مثل أمريكا · الأمر الذى يدفع الأخيرة لأن تقارن نفسها باليابان وتحاول استخلاص دروس مفيدة كثيرة منها · ولكن تعال من جهة أخرى نسأل : هل كل الذين يعيشون فى الدول المتقدمة افراد نشيطون جادون - يعملون وينجزون ؟ طبعا لا ··· هناك دائما المجدون والكسالى ،

والمقبلون والمدبرون • ومن ثم فان الادارة بالأهداف يمكن أن ينجح تطبيقها فى الدول المتقدمة ، ويمكن أن تفشل فى هذه الدول أيضا • فربما نجحت فى قطاع خاص ، فيه رجال يعملون ويتنافسون ويحققون نتائج طيبة • وربما نجحت أيضا فى قطاع عام ، فيه رجال أحسن اختيارهم وأجيد تدريبهم وتنميتهم ، وأتقنت قيادتهم وتحفيزهم • وبنفس المنطق قد تفشل فى قطاع خاص أو عام فى هذه الدول المتقدمة ، اذا لم يوجد الأفراد المناسبون • واذا لم توضع لهم السياسات السليمة أو تتوفر الظروف الملائمة • فمن المهم الى جانب القوى العاملة أن نأخذ فى الاعتبار العوامل والمؤثرات البيئية الأخرى • بالاضافة الى المدخل الذى يتبع فى تطبيق الادارة بالأهداف ـ وطريقة تنفيذها ومتابعتها •

فاذا أخذنا بلادنا ، كما يستمر السؤال فى قوله لا يوجد عند العاملين فيها وعى مماثل لوعى الأفراد الذين يعيشون فى الدول المتقدمة ، فلعلنا نثير السؤال التالى : هل يوجد عندنا عاملون متنافسون طموحون ، يريدون أن يعملوا ويتقنوا ما يعملون ويضعون لأنفسهم أهدافا ويحققونها ويصلون الى النتائج المطلوبة ؟ الاجابة نعم ، يوجد هؤلاء الى حد كبير ، وفى مجالات مختلفة كالطب والهندسة والجيولوجيا والتعليم ••• ثم هل يوجد فى قيم المجتمع وثقافته عندنا ما يعطى للعمل أهمية كبيرة ؟ والاجابة أيضا نعم • فان الاسلام وضع العمل فى مرتبة العبادة • وجعل العامل أفضل من العاطل • ووعد العاملين بالثواب وحب الله جل وعلا • وجعل العمل الصالح طريق الخير للدنيا والآخرة • ومن ثم فان المناخ الذهنى والنفسى مهيأ لقبول الواجب وتحمل المسئولية •• مع الأخذ فى الاعتبار أن قدرات الناس ورغباتهم وميولهم تختلف وتتفاوت • لذلك فان الادارة بالأهداف يمكن أن تطبق اذا أحسن اختيار الأفراد للوظائف الملائمة وأحسن توجيه قدراتهم فى القنوات الصالحة لها • وأحسن تدريبهم وترغيبهم فى القيام بواجبات الادارة بالأهداف وتحمل أعبائها وتحقيق نتائجها •

● **سؤال** : ان كثيرا من الأهـداف فى الأجهزة الحكومية يصعب وضعها فى صورة كمية · فهل هذا يعوق تطبيق الادارة بالأهداف ؟

جواب : بالطبع كلما كانت الأهداف محددة فى صورة رقمية ، كان ذلك افضـل لتطبيق الادارة بالأهـداف · ذلك لأن الأرقام يسـهل الاتفاق حولها · كما أنها لا تترك مجالا لتفسير الأطراف المختلفة كما تحب · فانت حين تقرر زيادة الانتاجية بنسبة ١٥٪ فى فترة زمنية مقدارها ستة أشـهر مثـلا ، فان ذلك يعطى أسـاسا واضحا للعمـل · كذلك حين يعطى المدير للسكرتير خطابا يطلب نسخه ، فيقول له : أريد هذا الخطاب جاهـزا قبل الساعة العاشرة مثلا · هذا افضل مما لو قال له : انسخه باسرع ما يمكن · لكن عندما تصعب صياغة أهداف معينة فى شكل كمى ـ الأرقام والنسب ·· الخ ، فلا بأس من صياغتها فى صورة نوعية · وهنا يجب الحرص فى التحـــديد ، حتى لا يترك مجـالا للتأويل · ولكن دعنا نقل : ان الادارة بالأهداف تستلزم أن يضع المدير أهدافه ـ بقدر الامكان ـ فى صورة رقمية · وهذا أمر ممكن فى حالات كثيرة اذا حاول المديرون ذلك ·

● **سؤال** : ان المتتبع للفكر الادارى يجـد أن الادارة العـلمية كانت تولى العمـــل والانتـاجية اهتماما بالغـا · ثم جـاءت مدرسة العـــلاقات الانسانية فأعطت الانسان كل اهتمامها · والآن تركز الادارة بالأهداف على العنصرين معا · فهل نقول ان المدرستين السابقتين فشلتا فى أفكارهما ، أم أن هذا هو التطور السليم للفكر الادارى ، وأن الادارة بالأهداف هى آخر ما وصل اليه هذا الفكر ؟

جواب : دعنا أولا نقل ان الفكر الادارى لا يتوقف عن انتاج نظريات ومداخل جديدة للادارة · وذلك لاختلاف الظروف وتغيرها · ووجود عـدة عوامل ـ اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية ـ تساعد على افـراز

افكار وأساليب جديدة باستمرار · وقد قال بعض الناس تعليقا على الادارة بالأهداف انها كغيرها من النظريات جاءت وازدهرت ثم ستختفى ، او اختفت فعـلا · وحجتهم فى ذلك أن بعض الشركات والأجهزة التى طبقتها توقفت عنها لأنها لم تحقق النجاح المعقود عليها ، وان الأمور فى بعض الأجهـزة هدأت وعادت كما كانت بعـد أن سـارت بعض الوقت فى اتجـــاه الادارة بالأهداف · وأن بعض المديرين فقدوا حماسهم بشانها واقلعوا عن تطبيقها ·

والواقع ان نفس التجـربة مـرت بها نظـرية الادارة العلمية ومنهج العلاقات الانسانية · فقـد نشط المديرون ـ كما ذكـرنا فى الفصل الأول ـ لتطبيقهما · ثم توقف بعضـهم عـن ذلك · وفقـــد آخرون ثقتهم بهـــاتين النظريتين ـ احداهما او كلتيهما · وتاتى الادارة بالأهداف لتعـالج اخطـاء النظريتين السابقتين وتفيد من مزاياهما · وعلى المدير الواعى أن يفهم تطور الفكر الادارى والظروف التى احاطت بتطور هذا الفكر ونقاط القوة والضعف فيه · والأهم من ذلك أن يحيط علما بظروفه الخاصة والأهداف التى يسـعى اليها ، حتى يختار الأسـلوب المناسب ـ سواء أكان الادارة بالأهداف او غيرها من الأساليب ـ ويحصل على المزايا المرجوة منه ويحقق النتائج التى يريدها بالدرجة المطلوبة من الفعـالية ·

● **سؤال :** حيث أن للمرؤوسين ـ على اختلاف وظائفهم ومناصبهم فى الهيكل الادارى ـ دورا كبيرا فى تحديد الأهداف ووضع المعايير لقيـاس النتائج ··· الا يعنى ذلك سلب صلاحيات القائد الادارى ؟ أو أن دوره هنـا لا تكون له نفس الفعـالية التى يكون عليها حين يقوم هو بالتخطيط والتوجيه واصدار الأوامر والتقويم ؟ ثم هل تتغير نظرة المرؤوسين اليه ، فلا «يهابونه» مثـلا أو يعتبرون أنه أصبح زميلا مساويا لهم ؟

جواب : ان الادارة بالأهداف تتطلب كما قدمنا درجة من النضوج فى كل من الرؤساء والمرؤوسين ٠ كما انها فى نفس الوقت تسهم فى تعميق هذا النضوج عند الطرفين ٠ ومن ثم فان نضوج المرءوس سيساعده على فهم الدور الحقيقى الذى يقوم به رئيسه ، وتقديره التقدير الملائم ٠ أما هذا الدور فهو كما شرحنا فى الفصل الرابع ، يتبلور فى تقديم الارشاد الصحيح فى الوقت المناسب ، والتوجيه ، والامداد بالامكانات اللازمة ، والمساعدة فى تحديد الأهداف وحل المشكلات ، والنصح فى توجيه مجهودات التطوير ٠ وهو يلجأ فى كل هذا الى التشجيع والتركيز على الحوافز الايجابية ٠ ثم ان الرئيس اذا وجد من مرءوسه خطأ ، فهو يصححه ٠ واذا لمس فيه انحرافا عن الهدف فهو ينبهه ويعاقبه ، وله أن يحافظ على سلوكه الانضباطى ٠ وهو أيضا يكتب عنه تقارير الكفاية ويقوم أداءه ويوصى بالعائد المناسب لمجهوداته ٠ كل ما هنالك أن الرئيس يقوم بأعباء القيادة من منطلق دور المشارك والموجه والناصح ، أكثر من دور الآمر المتسلط ٠ ومن أسلوب الاتصال ذى الاتجاهين ـ الصاعد والهابط ـ وليس الاتصال الواحد ، الهابط فقط ٠ ومن منهج التعاون والمشاركة ، بدلا من الفردية والاستئثار ٠ ومن مفهوم العضوية والمساواة ، وليس من مفهوم الأبوة والطفولة ٠

وتزخر كتابات الادارة وعلم النفس الادارى ، بنظريات وبحوث تدعو الى مزيد من المشاركة فى الادارة ٠ والى توزيع القوة والصلاحيات على المستويات المختلفة فى الجهاز ٠ والى التعامل مع « مراكز المعلومات والخبرة » ـ أى الأفراد الذين لديهم المعلومات المطلوبة والخبرة اللازمة للعمل ـ والذين يوجدون على مستويات تنظيمية مختلفة ، بعضها يقع فى أدنى الهيكل الهرمى ٠ والى تكوين « فرق العمل » ونشر روح الجماعة والتعاون بين الأفراد ٠ ان الادارة بالأهداف مجال رحب لتطبيق كل هذه النظريات تطبيقا سليما ـ منظما ومدروسا وقائما على أساس علمى ٠

● سؤال : هل يمكن تطبيق الادارة بالأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة ، أم انها تقتصر على مستوى المديرين فقط ؟

جواب : هناك عدة آراء ، يقول بعضها بقصر تطبيق الادارة بالأهداف على مستوى مديرى الادارات . وتحبذ اخرى امتدادها حتى مستوى رؤساء الأقسام والمشرفين . وتتجه أخرى الى تطبيقها على كافة المستويات التنظيمية . وانني أؤيد الرأى الأخير ، ولكن مع الأخذ فى الاعتبار الظروف والمؤثرات البيئية المختلفة . وعندما يحاول جهاز ما أن يطبقها على المستويات التنظيمية الدنيا ، فان منهج الادارة بأهداف الجماعة — والذى عرضناه فى الفصل الرابع — يفيد فى ذلك كثيرا . اذ تستطيع جماعات العمل أن تشترك مع رؤسائها فى تحديد أهداف معينة ، وتتفق على معايير قياس النتائج ، وتلتقى حول أفضل الطرق لتحقيق هذه النتائج . وبالتالى فان كل مشرف أو رئيس جماعة عمل ، عندما يجتمع بدوره مع رئيسه المباشر لتحديد أهداف ونتائج ومعايير معينة ، فانه يكون ممثلا لجماعته . وتكون الأخيرة قد اشتركت بطريق غير مباشرة فى الادارة بالأهداف .

● سؤال : ان طبيعة عمل الادارات والأقسام على المستويات التنظيمية المتعددة ، تختلف وتتنوع . فبعض هذه الادارات والأقسام يقوم بأعمال روتينية لا تتغير — ربما لفترة طويلة . فهل هناك مجال لتطبيق الادارة بالأهداف عليها . أو بمعنى أصح هل هناك فائدة من استعمال الادارة بالأهداف فى مثل هذه الوحدات ؟

جواب : ان الأنشطة الروتينية عادة ما يترك اداؤها بالطريقة المعتادة ، اذا لم يكن فى الأفق فرص لتطويرها . ولكن توضع لها — الى جانب ذلك — نقاط فحص أو مراجعة — وتستخدم مقاييس معينة للتاكد من استمرارها

بما يفى الغرض المطلوب منها · أما الادارة بالأهداف فتصلح اكثر ما تصلح للأعمال المتجددة المتحركة التى توجد فيها دائما فرص للتحسين والتطوير · وكذلك عندما تكون الظروف والعوامل المحيطة متغيرة ، بحيث تستلزم من الادارة سرعة الاستجابة لهذه المتغيرات وتكييفها والتكيف معها ·

● **سؤال :** ربما اقتنعت الادارة فى جهاز ما باهمية الادارة بالأهداف ورأت تطبيقها · ولكن القوى العاملة بالجهاز ليست على المستوى المطلوب ، من حيث القدرات والمؤهلات ، والاستعداد والميول ، فماذا تفعل الادارة ؟

جواب : يجب أن ننبه أولا الى أن الادارة تختار المنهج أو الأسلوب الادارى الذى ينفعها · أى الذى ترى انه يناسب ظروفها وامكاناتها ويساعدها على تحقيق المنجزات التى تطمح اليها · فاذا قررت الادارة أن الادارة بالأهداف هى الأسلوب الأنسب ، فلابد أن تتخذ من الاحتياطات والخطوات التمهيدية ما يمكن من نجاحها · فكما اشرنا عند الحديث عن مراحل تطبيق الادارة بالأهداف ، لا يجرى تطبيقها فجاة أو دفعة واحدة · وانما تبدأ بمرحلة التقديم والتعريف · ويكون التدريب هنا عاملا جذريا ، حيث يدرب الأفراد بهدفين · أولهما تزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيق الادارة بالأهداف ـ مثل القدرة على تحديد الأهداف ووضع المعايير ، ومهارة المشاركة والعمل مع الآخرين · أما الهدف الثانى فهو انشاء قيم ومفاهيم جديدة عند هؤلاء الأفراد · مثل التحول من التفكير فى الأنشطة الى التركيز على الأهداف · ومن الاهتمام بالمجهود الذى يبذله الفرد الى التطلع الى تحقيق النتائج · ومن الاعتماد الشديد على الرئيس فى كل صغيرة وخطيرة من أمور العمل ، الى الاستعداد للمبادرة وتحمل المسئولية وتقبل الغنم والخسارة والمديح والنقد · ومن الفردية والمجهودات المتفرقة الى مفهوم العضوية والمشاركة · وكذلك تنمية الاستعداد للتوجيه الذاتى وممارسة الرقابة على النفس · والى جانب التدريب ، فكما ذكرنا يجب أن يكون هناك

نظام للحوافز وتقويم الأداء ، يضمن أن يتحمس الأفراد لأدوارهم ويسهموا بأفكارهم ومجهوداتهم المتخصصة مساهمة فعلية ايجابية لتحقيق الأهداف المتوقعة منهم ٠

● **سؤال :** اذا تعارضت الناحية الانسانية مع الانتاجية ، فإن المدير يقع فى حيرة من أمره ، فكيف يوفق بين الناحيتين ؟

جواب : تبحث الاتجاهات الحديثة فى الادارة جميعا فى الاجابة عن هذا السؤال ٠ فبينما تقدم الادارة بالأهداف جزءا كبيرا من الاجابة عن كيفية التوفيق بين الناحيتين ، نجد كذلك أساليب أخرى للتطوير التنظيمى ، مثل تنمية الفريق ، ومواجهة النزاع ، والمصفوفة التنظيمية ، والاثراء الوظيفى ، ونموذج مدير الفريق فى الشبكة الادارية ، ونموذج رقم (٤) فى كتابات ليكارت ، وطرق أخرى كثيرة ، اثبتت فعاليتها فى تضييق الفجوة وعلاج مشكلة التعارض بين الجانبين الانتاجى والانسانى ، ولكن المهم هو أن نحدد نوع هذا التعارض ٠ أى نقوم أولا بتشخيصه ، ثم تحليله وبيان أسبابه ، ثم نبحث بعد ذلك عن الوسيلة المناسبة لعلاجه ٠

● **سؤال :** هل تستطيع وزارة باكملها ـ على تعدد اجهزتها وفروعها أن تمارس الادارة بالأهداف ؟

جواب : يمكن النظر الى الوزارة باعتبارها نظاما متكاملا ، يتكون من أنظمة فرعية تنتشر فى المناطق والمدن والقرى ٠ كذلك يمكن النظر الى كل جزء منها باعتباره نظاما فى حد ذاته يتكون ايضا من أجزاء فرعية ٠ وتستطيع الوزارة اذا قررت أن الادارة بالأهداف تناسبها ، أن تطبقها فى مقرها الرئيسى ، وفى فروعها أيضا ٠ وقد تكون الفلسفة والمبادىء الأساسية واحدة ، ولكن أسلوب التطبيق وتفاصيله قد يختلف من فرع الى فرع ، حسب بيئته وظروفه والعوامل المحيطة به ـ تكنولوجية وانسانية واجتماعية ٠

● سؤال : كيف يمكن للموظف الصغير فى أدنى الهرم التنظيمى أن يشارك فى الادارة بالأهداف ؟

جواب : اذا كانت الادارة بالأهداف تتبع على جميع المستويات التنظيمية فى جهاز ما ، فان ذلك الموظف الصغير سيجد الفرصة للمشاركة فى مراحل الادارة بالأهداف وخطواتها واجراءاتها ، مع رئيسه المباشر · أما اذا كان تطبيق الادارة بالأهداف يقتصر على مستويات أعلى فى الهيكل التنظيمى ، فان مساهمة الموظف الصغير فى ادنى الهرم ستكون اقل من مشاركة زميله فى الحالة الأولى · كما انها مشاركة غير مباشرة ـ كما اشرنا فى الاجابة عن سؤال سابق ، بمعنى انه يستطيع أن ينقل الى رئيسه المباشر مقترحاته وآراءه · وهذا الأخير يأخذها فى الاعتبار عند اشتراكه مع المدير فى تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لبلوغها · ويتطلب ذلك قدرا كبيرا من الأمانة وسعة الأفق وحسن الاتصال من جانب الرئيس المباشر ·

● سؤال : ربما كان تحقيق أهداف الموظف من خلال أهداف المنظمة أمرا ميسورا فى أجهزة القطاع الخاص ، حيث مفهوم الربح والمصالح الخاصة والمرونة فى اعطاء الحوافز · ولكن كيف يمكن ذلك فى الأجهزة الحكومية ؟

جواب : هناك امكانية كبيرة · فالموظف الحكومى يستطيع أن يجد فى جهازه فرصا كثيرة ـ على اختلاف أنواعها ودرجاتها بين الأجهزة الحكومية المختلفة ـ من ترقية وابتعاث وتنمية معلومات ، الى جانب الحوافز الأخرى المادية مثلا العلاوات والمكافآت وغيرها · وكذلك المزايا المتنوعة مثل السكن والعلاج وتعليم الأولاد والسفر المجانى وغير ذلك ، فاذا استطاع أن يحقق أهداف العمل فى ادارته ، وأسهم فى زيادة الانتاجية ، فانه يحقق أيضا بعض مصالحه أو أهدافه الشخصية ·

ولكن النقطة الهامة التى يجب أن تدرسها الادارة جيدا هى : ما هى أهداف الأفراد ، وما هى أهداف الجهاز الحكومى ؟ وما هى نقاط الاتفـاق والتعارض ؟ وكيف يمكن الافادة من هذا الاتفاق لتجنب أو علاج التعارض ؟ وما هى افضل الطرق لدمج النوعين من الأهداف وتكاملها ؟ ان الاجابة عن هذه الأسئلة كلها توصل الى الاجابة عن السؤال الأول ، وهو كيف نحقـق أهداف الأفراد والأجهزة الحكومية ·

● **سؤال :** مادامت الادارة بالأهداف تضع خطة دقيقة للعمل ، باشتراك الرؤساء والمرءوسين ، وتحاول أن تحكم اية ثغرات تؤثر على سير العمل ، فلماذا اذن تحدث أخطاء عند التنفيذ ، ولمـاذا فشلت الادارة بالأهـداف فى التطبيق فى كثير من الجهات ؟

جواب : أولا من حيث المبدأ ليست هناك أساليب ادارية مثلى أو خالية من المشكلات أو الأخطاء · كذلك فان هناك من العوامل والظروف ما تدخـل تحت سيطرة الادارة ـ أى تستطيع التنبؤ بها والتحكم فيها وتوجيه مسارها · واخرى لا تستطيع أن تسيطر عليها · اما من حيث لماذا تحدث أخطاء عنـد التنفيذ ، ولماذا فشلت الادارة بالأهداف فى كثير من الجهات ، فهذا أمر مرهون بعدة جوانب لابد من دراستها وتحليلها لتحديد نوع الخطأ والفشل ، ومصدره والعوامل التى ساعدت على حدوثه · وهذه الجوانب هى : طبيعة نشـاط الجهاز ، والهيئة التى تقوم على ادارته ، والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل ، والخطة الكلية للجهاز · والخطط الفرعية لاداراته واقسامه · والخطـوات المحددة لتحقيق الأهداف المطلوبة · والامكانات المادية والتكنولوجية المرصودة لها · والتوقيت الذى يتم فيه التنفيذ · والقوى العاملة المتاحة ـ بعناصرها ومهاراتها وقدراتها ودوافعها · والمعايير الموضوعة لقياس نجاح الأهداف · والمنـاخ التنظيمى العـام · وفلسـفة واتجاهات الادارة العليا · والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة · وطبيعى أن هذه العناصر جميعا

تختلف من جهاز الى جهاز ، ومن مجتمع الى آخر ٠ الأمر الذى يقتضى دراسة كل حال على حدة ٠

امكانية تطبيق الادارة بالأهداف :

وقد سأل المؤلف مجموعات المديرين أن يذكروا أهم الأسباب أو العناصر الموجودة فعـــلا فى اداراتهم وأجهـزتهم ، والتى تمـكنهم من تطبيق الادارة بالأهداف ٠ وأهم الأسباب والعناصر التى يصادفونها فعلا ، والتى لا تمكنهم من ذلك ، وكانت الاجابات تدور حول النقاط التالية ٠

العناصر التى تمكن من تطبيق
الادارة بالأهـداف :

١ ـ الاتصالات القوية بين الادارة والأفراد ٠

٢ ـ حرص المسئولين على تلمس احتياجات الأفراد وتأمينها ٠

٣ ـ الروح المعنوية العالية التى يتمتع بها الموظفون ٠

٤ ـ التوجيه السليم من جانب الادارة ٠

٥ ـ اتبـــاع الأسلوب العلمى فى اصدار القرارات ٠

٦ ـ سهولة وضع مقاييس كمية للأعمال المؤداة ٠

٧ ـ اتفاق أهداف الادارة مع أهداف الأقسام التى تتبعها ، ومع الأهداف الكلية للجهاز ٠

٨ ـ سهولة وضع أهداف لكل فرد ، بانسجام مع أهداف الأفراد الآخرين ٠

٩ ـ جاذبية الادارة بالأهداف والسهولة التى تبدو عليها تثير احتمـالا قويا لقبولهـا ٠

١٠ـ وضوح الهدف العام ، وسهولة وضع الأهداف المشتقة منه فى صورة رقمية ونوعية وزمنية ٠

١١ـ وضوح الخطة واحتواؤها على مؤشرات محددة للنتائج المطلوب تحقيقها ٠

١٢ـ توفر قوى عاملة صالحة على مستوى عال من التعليم والادراك ٠

١٣ـ توفر الامكانات المادية اللازمة ، من أموال وتكنولوجيا ومعدات ٠

١٤ـ انتشار المفهوم وتعرف الكثيرين عليه ، وخاصة من خلال برامج التدريب والتنمية ٠

١٥ـ وجود جهاز جيد للتخطيط والمتابعة تتوفر لديه القدرة على تصحيح المسار وتوجيهه لخدمة الأهداف المطلوبة ٠

١٦ـ وجود ممارسات مطبقة حاليا تقترب كثيرا من الادارة بالأهداف ، مثل المشاركة فى تحديد الهدف ، والاتفاق على معايير كمية للقياس ، واشراك المرءوسين فى عملية تقويم الأداء ، مما يجعل الأساس ممهدا لتطبيق الادارة بالأهداف بشكل منظم ٠

العناصر التى لا تمكن من تطبيق الادارة بالأهداف :

١ ـ عدم معرفة الكثيرين بهذا الأسلوب فى الادارة ٠

٢ ـ مركزية الادارة وقلة صلاحيات المدير ٠

٣ ـ عدم تطبيق الادارة بالأهداف حاليا ، الا فيما ندر ٠

٤ – عدم وجود مفهوم المصلحة الواحدة بين الافراد والجهاز ، ونقص الولاء للعمل ٠

٥ – اتجاه البعض للاهتمام بكسب رضا المدير أو الادارة العليا ، وليس تحقيق الأهداف ٠

٦ – عدم جدية بعض الموظفين ، ونقص التزامهم ٠

٧ – تدنى المستوى التعليمى والتدريبى لبعض الأفراد ٠

٨ – عدم وضوح الأهداف فى بعض الحالات ٠

٩ – عدم استيعاب المجتمع لهذا الاتجاه الحديث ٠

١٠– نقص الشعور بالمسئولية والرقابة الذاتية ٠

١١– صعوبة التوفيق بين أهداف الادارات والأقسام ، وبين أهداف الفروع والمركز الرئيسى للجهاز ٠

١٢– خوف بعض المديرين من فقدان السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم ٠

١٣– قصور بعض أنواع الحوافز ، وعدم صلاحية المدير فى تقرير منحها ٠

١٤– نقص القدرة على التخطيط عند بعض المديرين ٠

١٥– الثقة المفرطة بالاستشاريين الخارجيين وعدم تفهم الأوضاع الحقيقية للجهاز الذى تجرى فيه الاستشارة ٠

١٦– رغبة بعض المديرين فى النجاح « العادى » ، والخوف من الفشل عند تجربة أى أسلوب ادارى جديد ٠

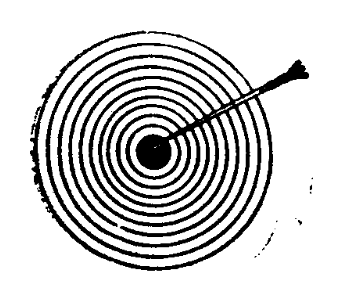
١٧– عدم الرغبة فى اشراك المرؤوسين فى تحديد الأهداف أو المعايير أو طرق تحقيق الأهداف ٠

١٨- عدم رغبة أو استعداد الأفراد لبذل المجهودات التى تتطلبها الادارة بالأهداف ٠

١٩- عدم التحكم فى « المدخلات » وحجم العمل المطلوب ، وذلك فى أعمال التحقيق مثلا وضبط المخالفات ٠

٢٠- تاثير العوامل المحيطة مثل قيم المجتمع ومفهوم المشاركة ودوافع التحصيل والانجاز عند الناس ٠

* * *



الفصل العـاشر

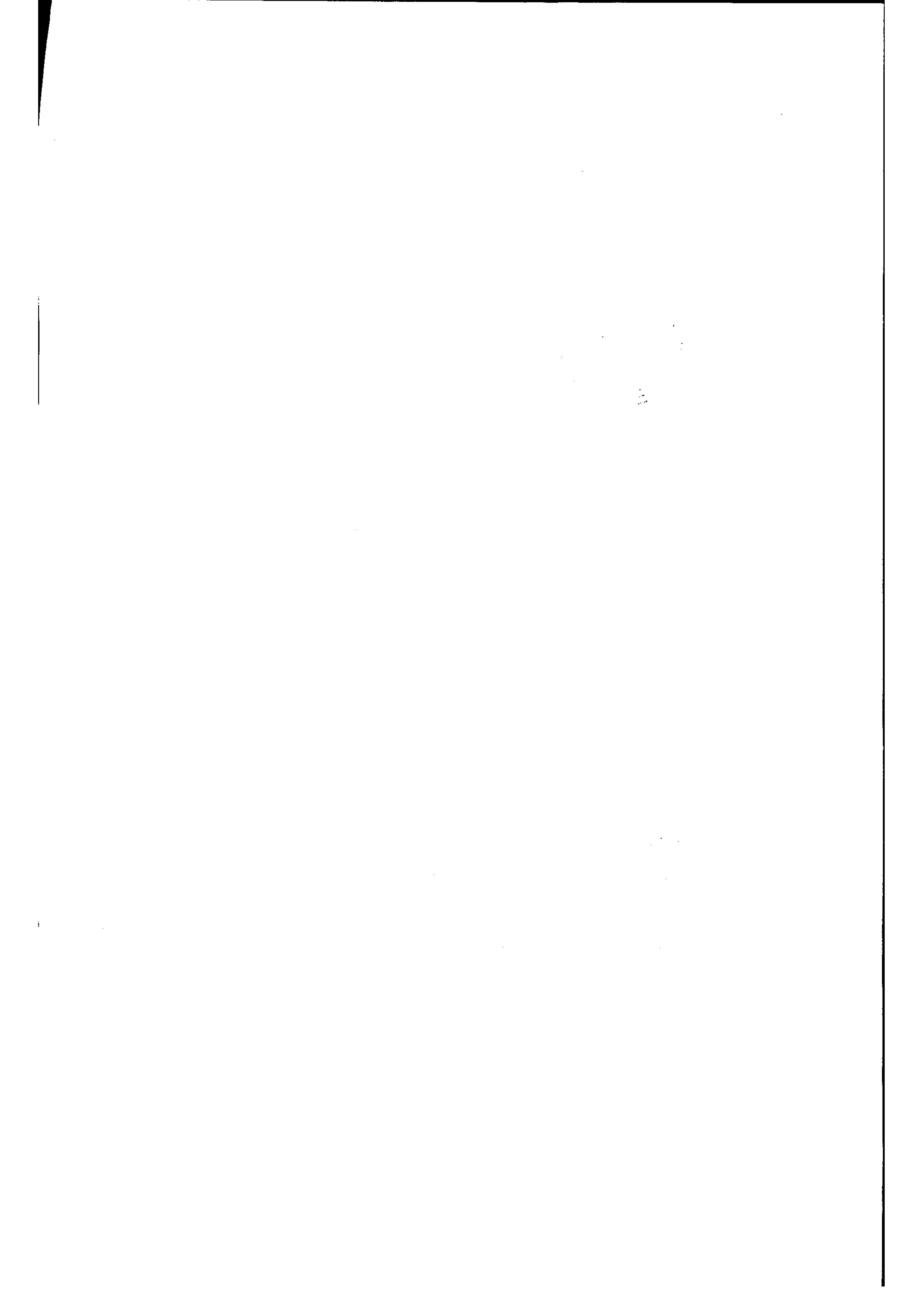
خاتمـــة

اهـداف الفصـل :

● ان قراءة هـذا الفصـل تساعدك على :

١ - تجميع اهم الاسـتنتاجات والافكار التى اثيرت فى الفصول السابقة .

٢ - بلورة وجهة نظرك الخاصة تجاه الادارة بالأهداف .



والآن ...

كيف تبدو الصورة المستقبلة للادارة بالأهداف ؟ هل ستثبت للتحدى ، وتنجح فى مهمتها وتحقق المزايا المتوقعة منها ؟ ونجيب فيما يلى عن هـذا السؤال باستعراضنا لأهم النقاط التى اثرناها خلال فصول الكتاب .

تنقلت الادارة بالأهداف من كونها وسيلة لتقويم الأداء تعين الادارة فى التوصل الى تقويم موضـوعى للأفراد . الى أن أصـبحت نظاما للتخطيط والرقابة تحاول أن تحقق الأهداف المقررة ، بدرجة عالية من النجاح ، حسب معايير محددة دقيقة متفق عليها سلفا . ثم تبلورت اليوم فى شكل نظام متكامل ومنهج شامل يربط وظائف الادارة – من تخطيط وتنظيم وقيـادة ورقابة – برباط عضوى يرفع كفاءتها وفعاليتها . وهى طريقة جديدة للتفكير تعمـل على التنمية والتطوير ، وحسن استغلال الموارد والامكانات المتـاحة لتحقيق الأهداف التى يشترك فى تحديدها اعضاء الجهاز – رؤساء ومرؤوسين على مسـتويات تنظيمية مختلفة – بدرجة كبيرة من الفعالية ، والتطلع الى بلوغ نتائج أفضل باستمرار . ومن ثم فان المفاهيم الأساسية للادارة بالأهـداف تتكون من الأهداف – الكلية والجزئية ، البعيدة والقريبة المدى . والنتائج – المادية والمعنوية ، للجهاز والأفراد . والمعايير – الكمية والنوعية والزمنية . والمشاركة بين الأطراف المعنية . والتطوير وتحسين الأداء وزيادة الانتاجية.

وتعتمد الادارة بالأهداف على بضعة أسس تختلف فى جوهرها وفلسفتها عن تلك التى تقوم عليها النظـريات التى سـبقتها ، مثل الادارة العلمية والعـلاقات الانسانية . اذ توجه الادارة بالأهداف عنايتهـا لعنصرى العمل والانسان ، فتريد أن تحقق انتاجية عالية ، وفى نفس الوقت مستوى مرتفعا

من رضا الأفـراد · وهى اذ تهدف الى ذلك تركز عـلى دمج هذين المطلبين والتوفيق بينهما · بمعنى أن يكون تحقيق صالح الأفراد من خـلال تحقيق أهداف العمل · وأن يتم الوصول الى الأخيرة من خـلال اشـباع حاجات الأفراد · وهى تحرص على وجود أفراد ناضجين للعمل ، كما انها تساعد على زيادة نضوجهم وتعميق فكرة العمل الجاد لديهم والرقابة الذاتية والتعاون والايجابية بين القادة والتابعين ·

ولا تحاول الادارة بالأهداف أن تضع طريقـة مثلى للادارة · ولكنهـا ترسم الاطار الذى يتحرك من خلاله الرؤساء والمرؤوسون بتعـاون وتفاهم وانسجام ـ نحو تحقيق الأهـداف التى يحددونها سويا · ويتبعون فى ذلك السبل التى يقررونها بعد البحث والمناقشة والتحليل · ويطبقون المعـايير الملائمة التى يتفقون عليهـا · كل ذلك انطلاقا من منطلق الأهـداف وليس الأنشطة ، والنتائج وليس الأفعال وردود الفعل ، والتطوير والأداء المتميز وليس الأداء العادى أو الروتينى ·

وتتفق الادارة بالأهداف مع عدد من الممارسات الادارية الحديثة ، كما تختلف مع عدد من الممارسات التقليدية · فهى تختلف مثلا مع الادارة بالنشاط ورد الفعل ، والادارة بالأزمات ، والادارة بالتنازل · وتتفق كثيرا مع الادارة بالمشـاركة والتفويض والاتصـالات والأنماط القيادية الحديثة ··· الخ · وتشترك الادارة بالأهداف مع هذه الممارسات الحديثة فى عدد من المزايا · مثل تعاون الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية ، وتوفر فرص التقدم والتنمية · وزيادة الانتاجية · كما تتفادى عيوب الممارسـات التقليدية مثل ضـعف مسـتويات الأداء ، وانخفـاض الانتاجية ، وقلة فرص التطوير للأفراد ، وانخفاض درجة رضاهم ·

وتأخذ الدول المتقدمة بالأساليب المتطورة للادارة ، اذ أن التقدم الذى حققته هذه الدول ومازالت تحققه فى مجالات كثيرة ، يستند على قاعدة صلبة

من الادارة · وقد نوهنا عن التجـربة اليابانيـة ، ورأينا اتفاق الأسس التى تقوم عليها مع الادارة بالأهــداف · وذلك من حيث العناية الكبيرة بالعنصر الانسانى ، واشباع الحاجات المتنوعة لدى العـاملين ، وتوفير المناخ الملائم لانطلاقهم وابداعهم · والعناية الكبيرة أيضا بعنصر الانتاج والاهتمام بتحقيق أهداف متقدمة باستمرار · وذلك أمر ينطلق من التحدى الكبير الذى يأخـذه المجتمع كله على عاتقـه ، وهو التقـدم الى الامام ومنافسة أرقى الـدول الصناعية ·

ومن المفيد أن نستخدم نظرية النظم فى دراسة الادارة بالأهـداف · اذ يمكن النظر اليها من زاوية « المدخلات » التى يستخدمها الجهاز ، فهى المنهج أو الأسلوب الذى يتبعه فى تشغيل الموارد المتوفرة لديه · ومن زاوية «العمليات» عندما نفحص الممارسات اليومية للأدارة بالأهداف واسهامها فى تحقيق النتائج التى يرمى اليها الجهاز · كذلك يمكن النظر الى الادارة بالأهـداف باعتبارها نظاما فرعيا قائما بذاته ، يتكون من مدخلات ـ وهى الأفكار والمجهودات التى يبذلها الرؤساء والمرؤوسون ، وعمليات ـ وهى الخطوات المنظمة التى يسيرون عليها ، للوصول الى المخرجات ـ وهى خطة العمل التى يتفقون على تنفيذها · وتصبح خطة العمل هذه ضمن المدخلات الجديدة للجهاز يستخدمها فى تشغيل موارده · كذلك تفيد نظرية النظم فى التعـرف على كافة العناصر ـ الداخلية والخارجية المؤثرة على الجهاز ، والمؤثرة فى الادارة بالأهداف ·

وتسير الادارة بالأهداف على أساس منهجى منظم ، يبدأ بالتعرف على الخطة الكلية للجهاز ، والأهداف الكلية والجزئية للجهاز واداراته وأقسامه ، والظـــروف الاقتصـادية والاجتمـاعية والتكنولوجية المحيطة به ، والموارد والامكانات المتاحة له وتوزيعها على الأغراض المختلفة ، والطرق التى صممت لاستغلال هذه الموارد · ثم يلعب كل من الرئيس والمرؤوس ـ على مستويات تنظيمية مختلفة ـ دورا بارزا فى الادارة بالأهـداف · حيث يحـدد المرؤوس

تصورا مبدئيا عن الأهـــداف التى يمكن تحقيقهـــا فى الفترة الزمنية المقبلة ومجالات النتائج الرئيسية وطرق تحقيق هذه الأهداف والمعايير الملائمة لقياس النتائج · ويناقش الطرفان هذا التصور من كافة الوجوه ، ويعدلانه على ضوء مناقشتهما ، ويتنبان بالمشكلات التى يمكن أن تحدث ويخططان لمداخل علاجها · الى أن يصلا الى اتفاق أو ورقة عمل أو ـ كما يسميه البعض ـ عقد ، يتضمن واجبات كل منهما ومسئولياته · ومن هنا ينطلق المرؤوس للتنفيذ ، والرئيس للتوجيه والمتابعة والمراجعة وتقديم المساعدات المطلوبة · فاذا تم التنفيذ اجتمع الرئيس والمرؤوس مرة أخرى ليقيما النتائج المحققة فى ضوء الأهداف والمعايير التى سبق أن اتفقا عليها ، ويقومان بتصحيح الأخطاء وتعلم الدروس المستفادة منها ومحاولة تفاديها فى المستقبل ووضع خطة عمل جديدة ·

وهكذا تختلف الادارة بالأهداف اختلافا جذريا عن غيرها من الأساليب والنظريات · فحيث يفصـل « تايلور » فى الادارة العــلمية بين التخطيط والتنفيذ ، تجمع الادارة بالأهــداف بين التخطيط والرقابة وتضعهمـا ضمن مسئولية الرؤساء والمرؤوسين · وحيث يولى « مايو » فى مدرسة العـلاقات الانسانية اهتمامه الرئيسى بالعنصر الانسانى ، تدمج الادارة بالأهداف بين مصالح الانسان والانتاج ، أو تحاول تحقيق كل مصلحة منها من خلال الأخرى وفى حين ترسم النظريات التقليدية دورا سلبيا للمرؤوسين يقتصر على الطاعة والتنفيذ ، تشرك الادارة بالأهداف هؤلاء المرؤوسين فى تقرير الأمور المتعلقة بمصالحهم ومصـالح العمـل ، وتروج مفهوم العضوية والمنفعة المتبادلة · وحيث تركز الممارسـات التقليدية على الأداء العادى أو الجيد تطمع الادارة بالأهداف فى تحقيق الأداء الممتاز ، وليس هذا فحسب ولكن الأداء المتدرج فى التقدم والتطور كلما كانت هناك فرص للتقدم والتطوير ·

وهناك اعتبارات هامة يجب أن يراعيها كل من الرؤساء والمرؤوسين عند تحديد الأهداف ووضع مجالات النتائج وتصميم معايير القياس · وهى النظر

الى المستقبل ، والوضوح والتناسق ، والواقعية وتحقيق أقصى عائد ممكن ، والاستغلال الأمثل للموارد ، والقابلية للتطوير · ويضع الرؤساء والمرءوسون فى اعتبارهم تحقيق مجموعة من الأهداف ، تشمل الأهداف الوظيفية المتكررة ، وأهداف حل المشكلات ، والأهداف الابتكارية ، والأهداف الشخصية للأفراد ·

ولا تطبق الادارة بالأهداف فجاة أو بين يوم وليلة · وانما يسير تطبيقها وفقا لمراحل متدرجة هى التقديم ، والنمو والتعديل ، ثم النضوج · فأما التقديم فيشمل تأييد الادارة العليا وايجابية نظرتها للادارة بالأهداف واستعدادها لانجاح تنفيذها · والتعريف بالادارة بالأهداف وتدريب المديرين والأفراد ـ من حيث المفهوم والأسس وخطوات التطبيق ··· الخ · وتحليل أهداف الجهاز وأهداف الأفراد ، واستعراض نواحى اتفاقها وتعارضها وسبل التوفيق بينها · ثم ارساء المنطلق الصحيح للتطبيق ، والذى يعنى وجود تصور واضح عند كافة المعنيين ، وازالة المفاهيم الخاطئة عن الادارة بالأهداف ، مثل دوائها السحرى ونتائجها الفورية ، وتجنب الوقوع فى متاهة الفلسفات النظرية ·

ثم تأتى مرحلة النمو والتعديل لتشمل الالتزام الجاد بتطبيق الادارة بالأهداف · والتصميم الجيد للبرنامج الذى ستسير عليه · والاستعانة بخدمات مستشار ـ داخلى أو خارجى · ثم تطبيق خطوات الادارة بالأهداف والتى يلعب فيها الرؤساء والمرءوسون الدور البارز والحيوى · ومتابعة التنفيذ وعلاج المشكلات التى تستجد أثناءه والمراجعة الدورية للنتائج المحققة · أما مرحلة النضوج فتجىء عندما يستقر تنفيذ الادارة بالأهداف وتأخذ ملامح معينة خاصة بالجهاز الذى تنفذ فيه ، وتصبح ممارسة يومية وأسلوبا اداريا يسير عليه المديرون بذلك الجهاز ·

فاذا فكر المدير فى أن يتحول الى الادارة بالأهداف · فانه يتبع هذه الخطوات المذكورة ، ولكنه يجب قبل ذلك أن يقرر ما اذا كان من المستنصح أن

يتحول الى الادارة بالأهداف أم يستمر على الأسلوب الادارى الذى يتبعه حاليا • ولكى يقرر ذلك اقترحنا أن يتبع نموذجا يبدأ بدراسة الوضع الحالى • وذلك باثارة مجموعة من الأسئلة عن الأهداف والخطة والتنظيم والاتصالات والرقابة والقيادة والبيئة ••• الخ • وتعتبر هذه الأسئلة نقطة الانطلاق نحو التطوير • وذلك للتعرف على مدى نجاح الأسلوب الادارى الحالى وتحقيقه للأغراض المطلوبة ، وتحديد المجالات التى يمكن أن يتم فيها التطوير • ثم يقوم المدير بتحديد المشكلات التى يواجهها ـ فنية وتنظيمية وانسانية وبيئية ـ ويعرفها جيدا ويشخصها تشخيصا سليما • ثم يقوم أسلوبه الحالى ويقرر ما اذا كان من الأفضل أن يستمر فى اتباع هذا الأسلوب ، أم ينتقل الى الادارة بالأهداف • فاذا كان قراره هو التحول للادارة بالأهداف ، فيجب أن يسير فيها تدريجيا حتى تمر خلال مراحل التقديم والنمو والنضوج بسهولة ويسر • وعليه فى ذلك أن يمهد لتنفيذ الادارة بالأهداف تمهيدا سليما ، ويطبق خطواتها تطبيقا صحيحا ويعمل على تحسين الأداء وزيادة الانتاجية • ويضع خطة للتطوير الذاتى لامكاناته العلمية ومهاراته العملية • ويضع خطة لتطوير الأفراد العاملين معه ، من حيث معارفهم ومهاراتهم وسلوكهم وأدائهم • وأخيرا يجب أن يجرى مراجعة دورية لقياس درجة نجاح الادارة بالأهداف فى تحقيقها لأغراضها وبحث العقبات التى قد تواجهها • وطرق تذليلها ، وذلك حتى يمكن تحقيق التطور المطلوب والوصول الى النتائج المتوقعة بالدرجة الواجبة من الفعالية •

ولكى تنجح الادارة بالأهداف فى مهمتها فان على الادارة أن تهيىء لها المناخ ـ العملى والانسانى ـ الملائم لهذا النجاح • وأول عنصر يجب توفيره ـ وأهم العناصر فى نفس الوقت ـ هو القوى العاملة الملائمة ، والتى تتكون من مديرين وأفراد ، لا يتميزون فقط بالقدرات والمهارات المطلوبة لوظائفهم • ولكن أيضا بالرغبة الجادة والدوافع الملائمة والاستعداد للقيام بالأنشطة التى تستلزمها الادارة بالأهداف ـ من الاشتراك فى تحديد الأهداف الى وضع المعايير

الى التنفيذ والمراجعة الدورية وتحقيق النتائج المطلوبة ٠ وايضا يتميزون بدرجة عالية من النضوج ، والذى توجد له خصائص مميزة ، وهى النظرة الواقعية للأمور ٠ والقدرة على جمع المعلومات وتحليلها ووضع الاحتمالات والتقديرات ومقارنتها واتخاذ القرارات الملائمة على ضوئها ٠ والاستعداد لتحمل المسئولية ومواجهة المشكلات وعلاج الأخطاء ، وهذه صفات يمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب والتجربة وتوفير المناخ الملائم لها ٠

ثم يأتى بعد ذلك اسناد الوظائف الملائمة للأفراد المناسبين ٠ وتصميم الحوافز التى تدفعهم للعمل وتقدم الاشباع الملائم لحاجاتهم المختلفة ـ المادية والمعنوية ٠ وتكوين جماعات العمل المنسجمة المتسقة التى تتكون من الأفراد المتقاربين فى المؤهلات والدوافع والميول ٠ وتشجيع التنظيم غير الرسمى على أن يلعب دورا ايجابيا فيعزز التنظيم الرسمى ويتعاون معه ويساعده على تحقيق الانجازات التى يطمع فيها ٠ ثم يأتى بعد ذلك التدريب ـ الفنى والانسانى ـ المنظم القائم على أسس علمية سليمة من تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بدقة ، ووضع البرامج الملائمة لمقابلتها وتحقيق التطور المطلوب لقدرات الأفراد ومهاراتهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم وأدائهم ٠ كما يجب أن يكون هناك نظام سليم لتقويم الأداء يأخذ منطلقه من الأهداف والنتائج ٠ ويقوم على معايير دقيقة محددة سلفا ومتفق عليها ومقتنع بها من كافة الأطراف المعنية ٠ ويتضمن المراجعة اليومية المستمرة ، والمتابعة الدورية ، والتصحيح الموقوت للأخطاء ، والنظر الى تحسين الأداء المستقبل ٠ ثم يتكامل الاطار الملائم للادارة بالأهداف بوجود نظام سليم للمعلومات يتولى جمع البيانات اللازمة وتصنيفها وتجهيزها وحفظها وتقديمها للمعنيين ، فى الوقت الملائم بالكمية المناسبة والنوع المطلوب حتى يكون اتخاذ القرارات مبنيا على أساس صحيح ٠

وواضح أن أسلوبا بهذا الشكل الذى رسمناه يمكن أن يحقق مزايا عديدة ، بالنسبة للعمل والأفراد · وذلك كما اثبتت التجارب العملية لتطبيق الادارة بالأهداف ، ليس فقط فى شركات القطاع الخاص · ولكن ايضا فى الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام · وتختلف المزايا بالطبع من شركة لأخرى ، ومن شركة لمصلحة حكومية ، ومن مصلحة حكومية لأخرى · وذلك تبعا لاختلاف العوامل والظروف البيئية فى هذه الشركات والمصالح · ولكن أمكن بوجه عام استخلاص عدد كبير من المزايا اهمها زيادة الانتاجية ، ووضوح الأهداف ، وكفاءة استغلال الموارد ، وارتفاع الروح المعنوية ورضا الأفراد ، وتحقيق التطوير والابتكار ، والانطلاق الى مجالات جديدة ، وبلوغ نتائج اكثر فعالية ، وزيادة الالتزام والشعور بالمسئولية ، والتطبيق الحقيقى للمشاركة فى الادارة ، وتنمية دوافع وطموحات الأفراد ، وكفاءة تقويم الأداء ·

غير أن الأمر لم يخل أيضا من مشكلات او معوقات · كان اهمها صعوبة القياس الكمى ، واحتداد المنافسة ، وارهاق الموارد ، ودوامة المستندات والأوراق ، واستنفاد وقت طويل فى تطبيق الادارة بالأهداف – فى اطوارها المختلفة ، وسوء فهم البعض او سوء تقديرهم لها ، وعدم رغبة البعض الآخر فى بذل المجهودات المطلوبة لانجاحها ·

كذلك توجد عوامل تساعد على نجاح الادارة بالأهداف فى أداء مهمتها ، وعوامل اخرى تعوقها – كما رأينا من خلال وجهات نظر المديرين · فأما العوامل التى تساعد على تطبيق الادارة بالأهداف بنجاح فيتلخص اهمها فى فهم الادارة العليا للادارة بالأهداف واستعدادها لتبنيها · وقابلية الأهداف للتحديد الدقيق ، وامكانية وضع المقاييس الدقيقة لنتائج الأعمال · وحسن الاتصالات بين الادارة والأفراد ، واتفاق أهداف الطرفين ، وجودة التخطيط ، ووفرة الامكانات والموارد اللازمة · ووجود القوى العاملة الملائمة · وتوفر

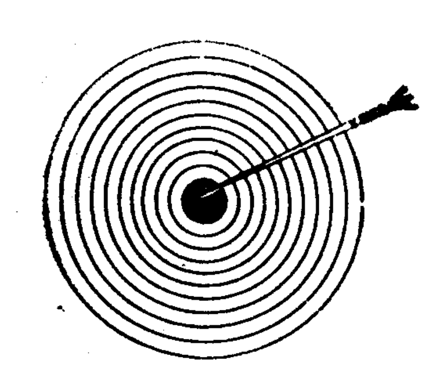
الالتزام والشعور بالمسئولية . وأما العوامل التى تعوق تطبيق الادارة بالأهداف فأهمها عدم مساندة الادارة العليا لها ، وعدم معرفة الكثيرين بها ، وخوف المديرين من تجربتها . وغياب مفهوم المصلحة العامة . وغموض الأهداف وصعوبة وضع المعايير ، ونقص الشعور بالمسئولية . وقصور الحوافز ، وضعف طموح بعض الأفراد .

وربما عاب البعض على الادارة بالأهداف انها مثالية أو نظرية ، أو انها تقوم على فلسفات يصعب تطبيقها . ولكنها فى الحقيقة غير ذلك . فتحديد الأهداف أمر واجب ، والالتزام بها أمر ممكن ، والسعى لتحقيقها أمر ضرورى . ونضوج الأفراد شىء يمكن تعلمه واكتسابه . والاستغلال الأمثل للموارد أمر اقتصادى بديهى ، ووضع الخطة لذلك شىء حتمى حتى تسير الادارة والأفراد على هدى وبخطوات منتظمة محسوبة . والمشاركة فى الادارة شىء محمود ، ينفع الادارة ويرغبه الأفراد ويحقق مصالح متبادلة للطرفين ـ آراء مفيدة للعمل ورضا معنوى للأفراد . وتكليف الأفراد بالأعمال التى تناسب قدراتهم وتتفق مع ميولهم أمر عملى معقول ، يشحذ هممهم ويستغل طاقاتهم ويوجهها الوجهة السليمة . ودفع الأفراد للعمل بتقديم الحوافز الملائمة ـ المادية والمعنوية ـ المربوطة بالتحصيل والانجازات التى يحققونها ، مبدأ مطلوب ، وبدونه يفتر حماسهم أو يضعف اقبالهم على العطاء . والتقويم العادل للأداء أمر لازم لاعطاء كل ذى حق حقه ـ الأفراد والجهاز على السواء ...

وهكذا نجد أن الادارة بالأهداف بعيدة عن المثاليات ، بل ربما كان العكس هو الصحيح . فهى ألصق بالواقع ، وأقرب الى تقدير كل وضع حسب ظروفه الخاصة المحيطة به . وكما ثبت من بعض التجارب الناجحة أن هناك امكانية كبيرة لتطبيق مبادىء الادارة بالأهداف وأسسها ، وتبنى الادارة بالأهداف أسلوبا اداريا شاملا ، والافادة بما تحققه من مزايا كثيرة ، انسانية وفنية وتنظيمية .. الخ . أما المشكلات فهى أمر طبيعى لابد من

حدوثه ، اذ ليست هناك طريقة مثلى للادارة ٠ كذلك لا توجد طريقة مثلى للادارة بالأهداف ٠ ولكن اذا اتخذت الاحتياطات اللازمة ودعمت الادارة بالأهداف بالنظم المقومة والمساعدة – وهى القوى العاملة الملائمة والوظائف المناسبة ، والحوافز ، وجماعات العمل ، والتدريب وتقويم الأداء ونظم المعلومات ٠٠٠ واذا توفرت الارادة والالتزام الجاد والرغبة فى مواجهة المشكلات واستخدام الأسلوب العلمى الصحيح فى تحليلها وعلاجها ٠٠ أمكن التغلب الى حد كبير على الصعوبات التى تجابه الادارة بالأهداف ٠ وأمكن تحقيق أكبر قدر من النقاط الايجابية التى يمكن أن تجنيها الادارة والأفراد ٠

ان بداية الادارة بالأهداف كانت مثيرة ، والتعديلات التى جرت عليها بعد ذلك كانت مشجعة ٠ وخبرات التطبيق كانت حافلة بالنجاح والتعثر ، والمكسب والخسارة ٠ وبعد مرور ثلاثين سنة على ظهور الادارة بالأهداف ، فان الطريق أمامها لا تزال طويلة ، ومجال التطوير لا يزال مفتوحا ٠ والأمر يتطلب مزيدا من البحوث والدراسات ، والفحص الدقيق لتجارب التطبيق التى تمر بها الادارة بالأهداف – فى القطاعين الخاص والعام ٠ وتسجيل نواحى الاصابة والفشل ، ورصد درجات فعاليتها ، واحصاء العوامل التى تساعد على نجاحها ، وتلك التى تقف فى سبيل تقدمها ٠ تلك العوامل التى يوجد بعضها داخل الجهاز – مثل العوامل التنظيمية والانسانية والتكنولوجية ووجهات نظر الادارة العليا وفلسفتها ٠ كما توجد بعض العوامل فى الأجهزة الأخرى ، مثل الأنظمة التى تتبعها هذه الأجهزة وامكانياتها وأداؤها ونوع المنافسة بينها ٠ كما تجىء عوامل أخرى من المجتمع الكبير ، مثل الظروف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ٠ ان مثل هذه الدراسات تضيف الى الحصيلة العلمية والعملية للادارة بالأهداف ٠ وتعمق فهم الباحثين والممارسين لها ٠ وتساعد على التنبؤ بدرجة نجاحها بشكل موضوعى ، ورسم الاطار العام للعوامل التى تؤثر فى تطبيقها ، والاحتياطات الواجب اتخاذها حتى تنجح فى أداء مهمتها وتحقيق الأغراض المتوقعة منها ٠



ملحـــق

أهم المصطلحات المستخدمة فى الكتاب

● **تجد فى هذا الملحق قائمة باهم المصطلحات التى استخدمناها فى الفصول الســـابقة مع تعـــريفات مركزة ومختصرة ، حسبما وردت فى متن الكتاب ٠**

الادارة بالأهداف :

هى أسلوب شامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الادارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة • ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمادية والفنية والمعنوية • والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة ، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية •

الادارة العلمية :

نظرية ظهرت فى نهاية العقد الأول من هذا القرن الميلادى • وحاولت تحقيق الطريقة المثلى للأداء ، من خلال دراسة العمل ، بأسلوب علمى تحليلى لزيادة الانتاجية • ووضعت لذلك بضعة مبادىء علمية سار المديرون عليها لفترة طويلة •

العلاقات الانسانية :

نظرية ظهرت فى أوائل الثلاثينات من هذا القرن • ونبهت الى أهمية العنصر الانسانى ، وأحدثت تحولا فى الفكر الادارى الغربى ، من مجرد الاهتمام بعنصر العمل الى العناية بالعاملين ودراسة سلوكهم ودوافعهم ــ أفرادا وفى جماعات •

الادارة باللوائح :

وتشير الى سير العمل حسب خطة تتكون من مجموعة من اللوائح والقواعد والاجراءات ، لبلوغ أهداف ــ غير محددة تحديدا دقيقا • ويكون

التركيز على الأنشطة والواجبات التى يؤديها الأفراد ، وليس الأهـداف أو النتائج ·

البيروقراطيـــة :

لفظة تعنى أصلا الادارة من خلال المكتب ، وهى تدل على جهاز للأعمال يسير حسب قواعد محددة لتحقيق الكفاءة ، ولكن بدأت تأخذ البيروقـراطية معنى آخر ، عندما أصبحت القواعـد والاجـراءات محور اهتمـام المديرين والعاملين ، بغض النظر عن تحقيق الأهداف · فصارت البيروقراطية ـ كما يفهمهـا الرجل العــادى ـ مرادفا للروتين البطىء وتعطيل الوصـــول الى النتائج ·

الادارة بالنشاط ورد الفعل :

لا توجد هنا خطة منظمة موضوعة سلفا · وانما تنتقل الادارة من خطة مؤقتة الى أخرى · حسب اتجاه المتطلبات أو الضغوط التى تصادفها · فتكون تصرفاتها عبارة عن ردود فعل لهذه الأحداث ، وغالبا ما تكون النتيجة غير فعالة ·

الادارة بالأزمات :

لا تتحرك الادارة الا عندما تحدث أزمة أو مشكلة كبيرة ، فتقوم لعلاجها وتبذل فى ذلك مجهودات كثيفة ، ثم تعود الى عـدم الحـركة مرة أخـرى ، والنتيجة عدم الفعالية ·

الادارة بالجانبية الشخصية :

تعتمد الادارة هنا على الصفات الشخصية للمديرين · وغالبا ما تكون النتيجة غير فعـالة · لأن هـذه الصفات ليست بالضرورة ملائمـة أو كافية لتحقيق الانجازات المطلوبة ·

الادارة بالتنازل :

وتحدث عندما يبالغ المديرون فى تطبيق مبــدأ المشــاركة فى الادارة ، ويتخلون عن مسئولياتهم ويتركون التصرف للمرؤوسين ، ممــا يحدث تضاربا وارتباكا وعدم التمكن من تحقيق الأهداف ٠

الادارة بالأنباء السارة :

يحب المدير هنا أن يسمع أخبارا سارة فقط ، تدل على حسن سير العمل وعدم وجود مشــكلات ٠ وهو يتغاضى عن أية مصــاعب أو مشكلات ويقوم مرؤوسوه بدورهم بحجب هذه المصاعب عنه ، الى أن تتفجر مشــكلات كبيرة من الصعب اخفاؤها ٠

الادارة بالمشاركة :

تتيح الادارة للعاملين الفرصة لأن يشتركوا فى تقرير الأمور المتعلقة بهم وبالعمل ٠ وذلك حتى تشبع لديهم دوافع اثبات الذات واحترام الآخــرين ٠ كما تنمى فيهم بذلك الشعور بالالتزام وتحمل المسئولية ، نحو ما اشتركوا فى تقريره من أمور ٠ وتأخذ المشاركة صورا أو درجات مختلفة ـ عنــد وضع الخطة ، أو عند تحديد الأهداف ، أو عند التنفيذ ، أو عند علاج مشــكلات معينة ٠٠ الخ ٠

الادارة بالتفويض :

التفويض هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات ، من جهة أعلى الى جهة أخرى أدنى منها على الهيكل التنظيمى ، ويراد بهذا الأسلوب رفع كفاءة المديرين لتفرغهم للأعباء الهامة ٠ وتدريب مساعديهم أو مرؤوسيهم ٠ ورفع الروح المعنوية وتقوية التعاون بين الادارة والأفراد ٠

الادارة بالاستثناء :

يضع المدير هنا اطارا للعمل يتحرك المرؤوسون خلاله ، فيتصرفون دون الرجوع اليه · ولا يتدخل المدير الا فى الحالات الاستثنائية التى تخرج عن هذا الاطار · وبذلك يتفرغ المديرون للأعباء القليلة الهامة ، ويتركون الأشياء الكثيرة المعتادة أو الروتينية ·

الادارة بالاتصالات :

توقن الادارة هنا بأهمية الاتصال ــ تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر ــ بينها وبين الأفراد · فتفتح معهم القنوات الملائمة للاتصال ، وتسلك كل سبيل لتقوية العلاقات بينها وبينهم ·

الادارة بالمعلومات :

تنشىء الادارة نظاما سليما للمعلومات يوفر للمديرين والأفراد المعنيين المعلومات الملائمة بالكمية اللازمة والشكل المطلوب فى الوقت المناسب · وتكون قرارات الادارة جيدة اذا بنيت على معلومات صحيحة سليمة ·

ادارة السلوك والنتائج :

وهو الأسلوب المتبع فى وزارة الصحة والخدمات الانسانية الأمريكية · والذى يأخذ فى اعتباره عنصرى السلوك الانسانى فى الوظيفة ، والنتائج المراد تحقيقها · ويدرس تفاعل العنصرين ويحاول أن يحقق التوازن بينهما ·

الادارة بالأهداف المتعددة :

منهج ادارى متكامل يعمل على تحقيق أهداف الجهاز بدرجة كبيرة من الفعالية · وذلك بتحليل الأهداف المتعددة المتنوعة للجهاز ، وبحث نواحى

اتفاقها وتعارضها والعوامل المؤثرة فيها · ومحاولة وضع افضل تشكيلة من الأهداف الواقعية المتكاملة الممكنة التحقيق ·

الشبكة الادارية :

وتضم خمسة أنماط رئيسية للقيادة الادارية ـ من زاوية الاهتمام بعنصر العمل أو عنصر الانسان · فأما الأول فهو الذى يعنى بالعنصر الأول فقط ويهمل الآخر · فى حين يهتم الثانى بالانسان ويهمل جانب العمل · أما الثالث فلا يهتم بأيهما · ويعطى الرابع درجة متوسطة من الاهتمام لكليهما · أما النمط الأخير فيعنى بالعنصرين الى أقصى حد ـ فهو يريد أن يحقق انتاجية عالية ، وفى نفس الوقت رضا مرتفعا للعاملين ·

نظرية Z :

تقوم هذه النظرية اليابانية على ثلاثة عناصر · هى الثقة بين الادارة والعاملين · ومهارة المديرين فى التعرف على طاقات المرؤوسين وتوجيهها · والمودة والألفة التى تميز العلاقات بين الادارة والعاملين ·

النموذج اليابانى :

وهو نموذج شامل للسياسات السليمة لادارة وتنمية الموارد البشرية · اذ يعمل على سلامة الاختيار والتعيين ، واشباع حاجات الأفراد ، وتنمية مفهوم الفريق بينهم ، ودمج مصالحهم مع مصالح العمل ، واستخدام أساليب متطورة فى التعامل معهم وتقويم أدائهم ، وتشجيع الاتصالات والمشاركة فى اتخاذ القرارات ·

نموذج الدور الفعال للأفراد :

يرتكز هذا النموذج على نفس فلسفة الادارة بالأهداف ويتميز بخصائص وضوح الأهداف واشتراك الأفراد فى تحديدها · واستخدام البيانات الصحيحة

للتخطيط · وتطوير المديرين وتدريبهم على حسن التعـــامل مع الفـــريق · وتشجيع الرقابة الذاتية · وتقديم الحوافز الجماعية ·

تحليـــل النظم :

هو اداة تستخدمها الادارة فى التعرف على كافة العوامل المحيطة بها ـ داخلية وخارجية ـ وفى تفهم العلاقة بين هذه العوامل وبعضها ، وبينها وبين الجهاز وتأثيرها على أهدافه وخططه وسياساته ونتائجه ·

النظام او المنظومة :

كيان كلى يتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة تؤثر فى بعضها ، وتؤثر فى هذا الكيان الكلى · واذا حدث تغير فى جزء منها حدثت تغيرات أخرى ـ بدرجات مختلفة فى الأجزاء الأخرى ، ومن ثم الكل ·

النظام المفتوح :

هو ذلك الذى يعيش فى بيئة معينة توجـد بينه وبينهـا علاقة مستمرة تتميز بالتفاعل والتاثير المتبادل ·

المدخـــلات :

هى تلك الأجـــزاء التى يستخدمها الجهـاز فى عملياته · وتتكون من الموارد المادية والفنية والانسانية · ويأخذ الجهاز من هذه المدخلات ما يحتاج اليه بعد أن يحدد مواصفاتها وكمياتها والشروط التى يجب توافرها فيها ·

العمليـــات :

ويتضمن هـذا العنصر كافة الأنشـطة والأســاليب والخطـوات التى يستخدمها الجهاز فى تحويل المدخلات الى مخرجات ·

المخـرجات :

هى الناتج النهائى ، والذى هو نتيجة للعمليات التى تم اجراؤها عـلى المدخلات المتوفرة • ويقدم الجهاز هذه المخرجات الى المجتمع أو البيئة التى يعيش فيها •

التغـذية العكسـية :

وهى تلك المعلومات التى ترد الى ادارة الجهاز ، وتدله على مقـدار النجاح الذى حققه • مثلا مدى مقابلة المخرجات لتوقعات المستفيدين منها • كما تمده بمؤشرات عن العوامل الايجابية والسلبية التى تساعد على نجاحه أو تعوق وصوله لأهدافه •

النظـام الميكانيكى :

هو نموذج للتنظيم يتميز بوجود هيكل رسمى يحدد السلطات والمسئوليات والعلاقات بدقة • ويسير العمل فيه على وتيرة واحدة طبقا لقواعد محددة ، ويتلاءم مع الظروف البيئية الثابتة نسبيا •

النظام العضوى :

هو نموذج للتنظيم يتميز بالمرونة فى تحديد السلطات والاختصاصات ، واجراء التعديلات اللازمة عندما تتطلب الظروف • ويناسب هـذا النموذج بيئة العمل المتغيرة نسبيا ويصلح لمقابلة متطلبات التطوير •

النضوج :

حالة للشخصية تتميز بالايجابية والمرونة والاستقلال والنظر الى المدى الطويل والتوجيه الذاتى وجمع المعلومات وتحليلها ووضع التقديرات الملائمة واتخاذ القرار بناء على ذلك •

الرقابة الذاتية :

القـدرة على ضبط النفس وتوجيهها فى المسار المطلوب ، بناء على متطلبات الموقف ، والقيم والمبادىء التى تحكم السلوك ٠

القيمة الداخلية للعمل :

هى تلك القيمة التى تنبع من طبيعة العمل الذى يؤديه الفـرد ـ نوع العمل وأهدافه ومسئولياته وخصائصه ٠ ويستمد الفرد رضا داخليا من ممارسته لهذا العمل ٠

القيمة الخارجية للعمل :

وتتمثل فى الحوافز الخارجية للعمل ـ من حوافز مادية وغيرها مما لا يتعلق مباشرة بطبيعة العمل الذى يؤديه الفرد ٠

مراحل تطبيق الادارة بالأهداف :

١ ـ مرحلة التقديم ، والتى يتم فيها ارساء القواعد الأساسية للادارة بالأهداف ، وترويج مفهومها الصحيح ، النظرى والعملى ٠

٢ ـ مرحلة النمو والتعديل ، ويبدأ فيها تنفيذ الادارة بالأهداف بعد وضع التصميم المناسب لها ، ومراقبة سير خطة العمل وبحث مشكلاتها واجراء المراجعة اللازمة ٠

٣ ـ مرحلة النضوج ، عندما تنجح الادارة بالأهداف وتستقر وتصبح ممارسة يومية مستمرة للادارة ، يقال انها بلغت مرحلة النضوج ٠

الهـدف :

هو نتيجة يراد الوصول اليها ، بكمية معينة ومواصفات محـددة فى زمن محـدد ٠

مجـالات النتــائج :

أو مناطق الفعالية ، وهى تلك المناطق التى يراد تحقيق أهداف معينـة فيها ، وبحث امكانية تطويرها وزيادة فعالبتها ٠

المعــايير :

أدوات تستخدم لقياس النتائج ، وتنقسم الى معايير كمية ـ تأخذ صورة الأرقام والنسب والمعادلات ٠ ومعــايير نوعيــة ، وهى « وصف » النتيجـة المطلوبة ، بناء على الحكم والتقدير ٠

الأهـداف الاستراتيجية :

وهى تلك الأهداف الرئيسية التى تشمل نطاقا كبيرا من الجهاز ـ ادارات واقساما ، ويستغرق بلوغها زمنا طويلا ٠

الأهـداف المرحلية :

وهى التى تتحقق فى أزمنة أقصر من الأهداف الاستراتيجية ٠ ويساعد تحقيقها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ٠

الأهداف اليومية :

وهى الأهداف القصيرة المتكررة التى تتكون منها وظيفة الفرد ، والتى تخـدم أغراضا أشمل ٠

اهداف حل المشكلات :

وهى التى تختص بازالة العوائق التى تستجد أثناء التنفيذ ٠

الأهداف الابتكارية :

وهى التى توجه ناحية التحسين والتطوير ـ وليس الأداء العادى ٠

الأهـداف الشخصية :

ما يضعه الأفراد لأنفسهم من أهداف تتعلق بالتنمية والتطوير والترقية واثبـات الذات ٠

خطوات الادارة بالأهداف :

١ ـ التصور المبدئى الذى يضعه المدير عن أهدافه ٠

٢ ـ مناقشة الأهداف مع رئيسه ، وبحث الخطط والمعايير ٠

٣ ـ الاتفاق على خطة عمل تحدد واجبات المدير ، والمساعدات التى يقدمها رئيسه ٠

٤ ـ تنفيـذ خطة العمل ٠

٥ ـ تقويم النتائج وقياس الأداء ٠

٦ ـ وضع خطة عمل جديدة ٠

حلقات الوصـــل :

مفهوم يطلق على المديرين الذين يرأسون جماعات عمل ، ويتبعون أيضا لرئاسة مدير آخر ٠ فهم اذن أعضاء فى جماعتين ، يعملون حلقـــة وصـل بينهما اذ يمثلون كلا منهما وينقلون وجهات نظر كل منهما للأخرى ٠

الادارة باهداف الجماعة :

وهى الأسلوب الذى يتبعه المدير عندما يجتمع بمرؤوسيه ، ويتفق معهم جماعة على الأهداف التى يمكنهم تحقيقها ويطلع على اقتراحاتهم وأفكارهم ٠

وهو يأخذ ذلك فى اعتباره عندما يتفق مع رئيسه المباشر على الأهداف والخطط والمعايير المتعلقة بالفترة الزمنية المقبلة ٠

مديرون وموظفون بالأهداف :

هم أولئك الأشخاص الذين يتجه تفكيرهم نحو الأهـــداف والنتائج ، وينطلقون لتحقيقها ، وليس فقط لأداء أنشطة أو واجبات روتينية ٠

الدوافع :

هى تلك الحاجات التى يطمع الأفراد فى اشباعها فى محيط العمـل ٠ وتتنوع هذه الدوافع وتتعـدد وتأخـذ درجات مختلفة ، ويتباين تأثيرها فى سلوك أصحابها ٠

الوظيفـــة :

هى تلك الواجبات والمســئوليات الملقـاة على عاتق الموظف ، والتى تتصف بطبيعة عمل معينة ، وتتطلب فى شاغلها قدرات ومهارات محـددة ٠ وهى عنصر هام من عناصر رضا الموظف أو عدم رضاه ٠

الحوافــز :

وهى ما تقدمه الادارة لأفرادها لاشباع الحاجات التى توجد عندهم ٠ وأمام الادارة مجموعة كبيرة من الحوافـز ـ المادية والمعنوية ، تستطيع أن تنتقى منها ما يلائم دوافع عامليها ٠

جماعة العمـــل :

وتتركب من أولئك الموظفين الذين يجتمعون فى مكان واحــد للعمـل وتنشأ بينهم روابط وصلات ، وتنتشر بينهم قيم ومفاهيم وعادات ، وتثور بينهم

مشاعر وأحاسيس · ولهذا التنظيم غير الرسمى أثر كبير على سلوك الأفراد ودوافعهم وانتاجيتهم ·

التـــدريب :

أحد سياسات الأفراد ، الذى يعمل على تنمية وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم ، واتجاهاتهم ، وسلوكهم · وهو أحد العناصر الهـامة فى الادارة بالأهداف · حيث يمكن أن يساعد الأفراد على فهم هذا الأسلوب والمشـاركة البناءة فى تنفيذه ·

الاحتياج التدريبى :

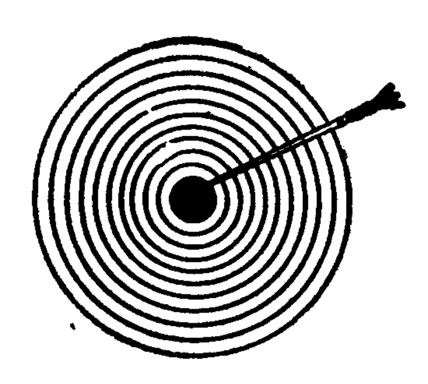
وهو عبارة عن مهارة معينة ، أو معلومات ، أو اتجاهات ، أو نواحى سلوك معينة ، يراد تنميتها أو انشاؤها عند أفراد معينين يؤدون وظائف معينة وفى وقت محدد · كما يعنى مشـكلة أو ضعفا ـ فى الأداء أو العـلاقات أو السلوك ـ يراد علاجه عن طريق التدريب ·

تقـــويم الأداء :

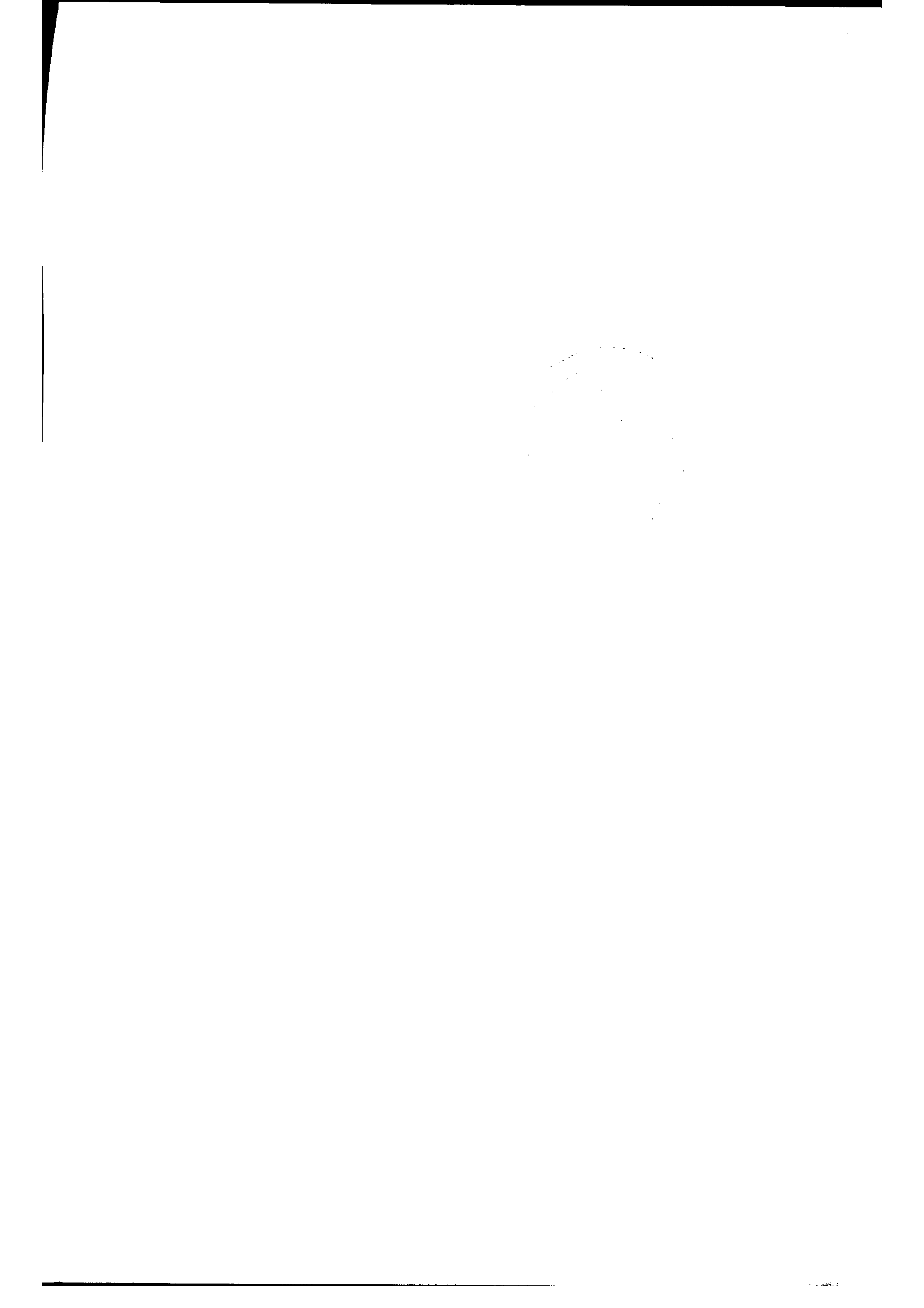
التقدير أو الحكم على أداء الموظف عن فترة زمنية محـددة · ويشمل ذلك النتائج التى حققها ، وسلوكه الوظيفى ، والطـريقة التى استخدمها فى الأداء ، وعلاقاته ومعلوماته ، وبعض خصائصه الشخصية ·

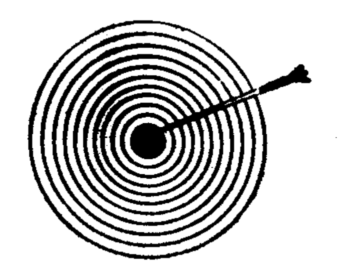
نظام المعـلومات :

يتكون من هيكل واجـراءات وأساليب ـ يدوية أو آلية أو الكترونية ـ يهدف الى توفير المعلومات المطلوبة للمعنيين ، بالقدر اللازم والنوع المناسب وفى الوقت المحدد ·



الهوامش والمراجع





الهوامش

الفصل الأول :

(1) B. L. Mahe shwari, **Management By Objectives : Concepts, Methods and Experiences** (New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1980), p. 5.

(2) P. Drucker, **Management : Tasks, Responsibilities, Practice** (New York : Harper, 1973), p. 442.

(3) D. McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", **Harvard Business Review,** Vol. 35, No. 3, May — June 1957, p. 90.

(4) G. Odiorne, **Management By Objectives** (New York : Pitman, 1969), pp. 175 — 176.

(5) J. Humble, **How To Manage By Objectives** (New York : AMACOM, 1973) : p. 4.

(6) P. Mali, **How To Manage By Objectives** (New York : Wiley, 1976), p. 3.

(7) P. Mali, "The Practice of Modern Management", in P. Mali (ed.), Management Handbook (New York : Wiley, 1981). p. 29.

(8) B. Babcock, "MBO in Retaling", in Mali, **Ibid.**, p. 136.

(9) Maheshwari, **op. cit.**, p. 6.

(10) J. Ross, **Productivity, People and Profits** (Reston : Reston Pub. Co., 1981), p. 142.

(11) C. Macdonald, **MBO Can Work : How To Manage By Contract** (New York : McGraw-Hill, 1982), pp. 27 — 28.

(12) K. Albrecht, **Successful Management By Objectives : An Actional Manual** (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1978), p. 20.

(13) G. Morrisey, **Management by Objectives and Results** (Reading, Mass : Addison — Wesley, 1970), p. 3.

(14) Maheshwari, **op. cit.**, p. 9.

(١٥) على محمد عبد الوهاب ، « دليلك فى الادارة بالأهـداف » الرياض : **معهد الادارة العامة** ، ١٩٧٩ ، ص٧ ٠

(16) W. Giegold, **MBO : A Self-Instructional Approach, Vol. 1** (New York : McGraw-Hill, 1978), p. 3.

(17) Morrisey, **op. cit.**, p. 2.

(18) Mali, **op. cit.**, p. 5.

(١٩) على محمد عبد الوهاب ، **مقدمة فى الادارة** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص١٩٧ ٠

(20) J. Woodward. **Industrial Organizations** (London : oxford University Press, 1965).

(٢١) على محمد عبد الوهاب ، « القدرات الابداعية للعاملين ــ اهميتها وعناصرها وسبل تنميتها » ٠ **مجلة الادارة العامة** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، عدد ٢٥ ، مارس ١٩٨٠ ، ص ٣٨ ٠

(22) W. Waddell, **Overcoming Murphy's Law** (New York : AMACOM, 1981), P. 267.

(23) A. Sanford, **Human Relations : The Theory and Practice of Organizational Behavior,** 2 d ed. (Columbus : G. E. Merrill, 1977), p. 267.

(24) F. Herzberg, **Work and The Nature of Man** (Cleveland : World Pub., 1966).

(25) **Modern Business Reports,** "Management By Objectives', New York : Alexander Hamilton Institute, 1978, p. 2.

الفصــل الثــانى :

(١) سيد الهوارى ، « التطوير التنظيمى للبنك » ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، ادارة الموارد البشرية ، الجزء الرابع ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ١٩٨١ ، ص٤١٤ ٠

(2) Waddell, **op. cit.,** P. 263.

(3) Morrisey, **op. cit.,** p. 2.

(4) Waddell, **op. cit.,** p. 263.

(5) T. Patten, **Organizational Behavior Through Teambuilding** (New York : Wiley, 1981), p. 158.

(6) **Ibid,** p. 153.

(7) H. Levinson, **Executive** (Cambridge : Harvard Univ. Press, 1981), p. 318.

(8) Patten, **op. cit.,** p. 153.

(٩) على عبد الوهاب ، **مقدمة فى الادارة** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٢ ٠

(10) Patten, **op. cit.**, p. 198.

(11) Mali (ed.), **op. cit.**, p. 30.

(12) G. Brumback, and T. McFee, "From MBO to MBR", **Public Administration Review**, July — August 1982, p. 366.

(13) S. Lee, **Management By Multiple Objectives** (New York : Petrocelli Book Inc., 1981) p. 5.

(14) **Ibid.**, p. 185.

(15) R. F. Barton, "An MCDM Approach for Resolving Goal Conflict in MBO", **Academy of Management Review**, vol. 6, No. 2, 1981, pp. 236 — 237.

(16) R. Blacke, and J. Mouton, **New Managerial Grid** (Boston : Gulf, 1978), p. 11.

(١٧) سيد الهوارى ، **المدير الفعال** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ،١٩٧٦.

(18) Blacke and Mouton, **op. cit.**, p. 11.

(١٩) سيد الهوارى ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٤٠١ .

(٢٠) **المرجع السابق** ، ص ٤٠٤ .

(21) W. Ouchi, **Theory Z** (Reading, Mass : Addison-Wesely, 1981), Ch. 4.

(22) R. Rehder, "Japan's Synergistic Society : How it Works and its Implication for the US", **Management Review**, Vol. 7, No. 10, Oct., 1981, p. 64.

(23) T. Jaap, "Trends in Management Development : Introducing Theory P," **Training and Development Journal**, Oct. 1982, p. 59.

(24) N. Hatvony, and V. Pucik, "An Integrated System : Lessons From The Japanese Experience", **Academy of Management Review**, vol. 6, no. 3, 1981, p. 469.

(25) **Ibid.**, pp. 469 — 470.

(26) **Ibid.**, pp 470 — 471.

(27) Jaap, **op. cit.**, p. 60.

(28) T. Burns, and G. Stalker., **The Management of Innovation** (London : Tavistock, 1961), pp. 119 — 122.

الفصــل الثــالث :

(1) B. Scanlan, and J.B. Keys, **Management and Organizational Behavior** (New York : J. Wiley, 1979), p. 604.

(2) Giegold, **op. cit.**, pp. 22 — 24.

(3) Ross, **op. cit.**, pp. 164 — 165.

(4) Waddell, **op. cit.**, p. 261.

(5) J. Kondrasuk, "Studies in MBO Effectiveness", **Academy of Management Review**, vol. 6, No. 2, 1981, p. 426.

(6) Lee, **op. cit.**, p. 196.

(7) **Ibid.**, p. 196.

(8) Waddell, **op. cit.**, p. 262.

(9) **Ibid.**, pp. 261 — 262.

(١٠) على محمد عبد الوهاب « المدير والاستشارات الادارية » ، **ندوة الاستشارات الادارية بالمملكة العربية السعودية** ، الرياض : معهد الادارة العامة ١٤٠٢هـ ص١٣٥ .

(11) J. Jackson, and K. Mathis, "MBO : Promises, Pitfalls and Possibilities", in R. Zawacki, and D.D. Warrick (eds.), **Organization Development : Managing Change in Public Sector** (Chicago : International Personnel Management Association, 1976), p. 177.

(12) Lee, **op. cit.**, p. 196.

(13) R. Hollmana, and D. Tansik, "A Life Cycle Approach to Management by Objectives," **Academy of Management Review**, October 1977, p. 681.

الفصـــل الرابع :

(1) Giegold, **op. cit.**, p. 7.

(2) R.G. Greenwood, "MBO as Developed by Peter Drucker and Assisted by Harold Smiddy", **Academy of Management** Review, Vol. 6, No. 2, 1981, p. 29.

(3) Ross, **op. cit.**, p. 145.

(4) Macdonald, **op. cit.**, p. 41.

(5) Giegold, **op. cit.**, p. 13.

(6) Ross, **op. cit.**, p. 149.

(7) Humble, **op. cit.**, p. 85.

(8) **Ibid.**, p. 78.

(9) Ross, **op. cit.**, p. 154.

(١٠) سـيد الهوارى ، **الادارة بالأهـداف والنتائج** ، القاهرة : مكتبـة عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص١٠١ ــ ١٠٩ .

(11) Waddell, **op. cit.**, pp. 63 — 67.

(12) Patten, **op. cit.**, p. 161.

(13) Waddell, **op. cit.**, p. 274.

(14) Patten, **op. cit.**, p. 161.

(15) S. Carroll, and H. Tosi, **Management By Objectives** (New York : Macmillan, 1973), p. 98.

(16) R. Likert, **New Patterns of Management** (New York McGraw-Hill, 1961).

(17) Macdonald, **op. cit.**, p. 48.

(18) **Ibid.**, p. 52.

(19) Patten, **op. cit.**, p. 175.

(20) R. Likert, and M.S. Fisher, "MBGO : Putting Some Team Spirit in MBO," **Personnel**, January — February, 1977, pp. 42 — 43.

(21) R. Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill, 1967).

(٢٢) على محمد عبد الوهاب ، **السلوك الانسانى فى الادارة** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص ٢١٢ ٠

الفصـل الخـامس :

(1) Albrecht, **op. cit.**, p. 33.

(2) D. Bennett, **TA and The Manager** (New York AMACOM, 1976), Ch. 1.

(3) D. Macliland, **et al., The Acheiving Society** (Preceton : **Van** Nostrand, 1961).

(4) Waddell, **op. cit.,** p. 260.

(5) G. Lippit, **Organizational Renewal** (New York : Appleton, 1969),), p. 98.

(6) Waddell, **op. cit.,** p. 262.

(7) Giegold, **op. cit.,** p. 34.

(8) D. Sanders, **Computers in Society** (New York : McGraw-Hill, 1977) p. 9.

الفصـــل الســـادس :

(1) Kondrasuk, **op. cit.,** pp. 425 — 26.

(2) J. Kondrasuk, "MBO : Past, Present and Future", **Managerial Planning,** Vol. 30, Part 6, 1982, p. 36.

(3) Humble, **op. cit.,** p. 15.

(4) D. Hellriegel, and J. Slocum, Jr., **Management : A Contingency Approach** (Reading, Mass : Addison — Wesely, 1974), p. 33.

(5) W. Werther, Jr., and H. Weihrich, "Refining MBO Through Negotiation", **MSU Business Topics,** Vol. 23, No. 3, Summer 1975, p. 54.

(٦) علي محمد عبد الوهاب ، « الادارة بالأهــداف ــ نحو تفاعل أفضـل بين الادارة والأفراد » · بحث مقــدم **للحـلقة العلمية حول الوسائل والطرق المتبعة فى اتخاذ القرارات** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٠ ، ص٣٦ ·

(٧) المرجع السابق ، ص٣٧ .

(8) G. Berkley, **The Craft of Public Administration,** 2 d ed. (Boston : Allyne Bacon, 1978), p. 336.

(9) R. Brady, "MBO Goes to Work in The Public Sector," **Harvard Business Review,** March — April, Vol. 51, No. 2, 1973, p. 73.

(10) Berkley, **op. cit.,** p. 336.

(11) E. Ryan, "Federal Government MBO : Another Managerial fad," **MSU Business Topics,** Vol. 24, No. 4, Autumn, 1976, p. 42.

(12) Berkley, **op. cit.,** p. 343.

(13) **Ibid.,** p. 344.

(14) P. Moore, and T. Staton, "MBO in American Cities", **Public Personnel Management,** vol. 10, No. 2, Summer 1981, pp. 226 — 28.

(15) **Ibid.,** pp. 228 — 30.

(16) Brumback and McFee, **op. cit.,** p. 371.

(17) J.W. Glendinning, and R.E.H., **Management by Objectives in Local Government** (London : Charles Knight and Co., 1973). p. 54.

(18) Maheshwari, **op. cit.,** 164.

(19) **Ibid.,** p. 165.

(20) **Ibid.,** p. 164.

(21) **Ibid.,** p. 227.

(٢٢) على محمد عبد الوهاب ، الادارة بالأهــداف فى مصر » ، القاهرة : **المنظمة العربية للعــلوم الادارية** ، رقم (٢) يونية ١٩٧٧ ، ص٣٢ ـ ٣٤ .

(٢٣) **المرجع السابق** ، ص٢٢ ٣١ .

(24) Berkley, **op. cit.**, p. 345.

(٢٥) على عبد الوهاب ، الادارة بالأهــداف نحو تفــاعل أفضل . **مرجــع سبق ذكره** ، ص٤٠ .

(٢٦) المرجع السابق ، ص ٤٨ .

الفصـــل الســـابع :

(١) تقرير عن شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالمملكة العربية السعودية ادارة العلاقات العامة بجهاز الاتصالات السعودية ، ١٤٠٢ ، ص ١ .

(٢) وزارة البرق والبريد والهاتف ، **خطة العمــل** لعام ١٤٠٢ ـ ١٤٠٣ هـ ، «تشغيل وصيانة الخدمة الهاتفية » ، ص ١ .

(٣) وزارة البرق والبريد والهاتف ، **الانجازات ونتائجها** ، السنة الخامسة ، الاصدار رقم ٥١ ، صفر ١٤٠٣ هـ ، ص ٢ .

(٤) استندنا فى هذه المعلومات على :

(أ) مقابلات متعمقة مع بعض المديرين الذين لهم احتكاك مباشر بتجربة الادارة بالأهداف .

(ب) استقصاء للمديرين حول أهم المزايا والمشـكلات التى يجــدونها فى هذا الأسلوب ، حسب تجربتهم فى التطبيق .

(٥) من مقابلة مع السيد/ عبد العــزيز الجبرين مدير التدريب ، والسيد/ جاك فولكنر مستشار مدير التدريب ، **مطبوعات الاتصالات السعودية** ، ١٤٠٢ هـ ص ١ .

(٦) وزارة البرق والبريد والهاتف ، **خطة العمـل** ، مرجع سبقت الاشــارة اليه ، ص ١ ٠

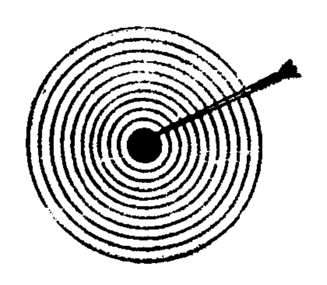
(٧) ورقة عمل بعنوان : « **تخطيط ومراجعة العمل** » ، مستمدة من التصميم الخاص بشركة « بل كندا » ، ٢٠٣٠٢ Z ، شعبان ١٤٠١ هـ ٠

(٨) **المرجع السابق** ، ص ٥ ـ ٦ ٠

(٩) **المرجع السابق** ، ص ٧ ٠

(١٠) مقابلة مع مدير التدريب ومستشاره ، **سبقت الاشارة اليها** ، ص ٢ ٠

***



المراجع

المراجع العربيـــة :

الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، **ادارة الموارد البشرية** ، الجزء الرابع ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، ١٩٨١ ·

سيد الهوارى ، **المدير الفعال** · القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٦ ·

__________ ، **الادارة بالأهــداف والنتائج** · القاهــرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٦ ·

على محمد عبد الوهاب ، **السلوك الانســانى فى الادارة** · القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ·

__________ ، **الادارة بالأهـداف فى مصر** · القاهــرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية عدد (٢) ، ١٩٧٧ ·

__________ ، **دليلك فى الادارة بالأهداف** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٧٩ ·

__________ ، القدرات الابداعية للعاملين ، **مجلة الادارة العامة** عدد ٢٥ ، مارس ١٩٨٠ ·

__________ ، الادارة بالأهـداف : **الحلقـة العلمية حول الوسائل والطرق المتبعة فى اتخاذ القرارات** · الرياض : معهد الادارة العامة ١٩٨٠ ·

__________ مقدمة فى الادارة ، الرياض : معهد الادارة العــامة ، ١٩٨٢ ·

ـــــــــــــــــــــ ، المـــدير والاستشـــارات الادارية : ندوة الاستشارات الادارية فى المملكة · الرياض : معهد الادارة العمة ، ١٩٨٢ ·

المراجع الأجنبية :

(ا) الكتب

ALBRECHT, K., **Successful Management By Objectives.** Englwood Cliffs : Prentice-Hall, 1978.

PERKLEY, G., **The Craft of Public Administration,** 2 d ed. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

BLACK, R., and MOUTON, J., **New Managerial Grid. Boston** : Gulf, 1978.

BURNS, T., and STALKER, G., **The Management of Innovation.** London : Tavistock, 1961.

CARROLL, S., and TOSI, H., **Management By Objectives.** New York : Macmillan, 1973.

DRUCKER, P., **Management : Tasks, Responsibilities, Practice.** New York : Harper, 1973.

GIEGOLD, W., MBO : **A Self-Instructionnal Approach** Vol. 1. New York : McGraw-Hill, 1978.

GLENDINNING, J.W., and R.E.H., **Management By Objectives in Local Government.** London : Charles Knight and Co., 1973.

HELLRIEGEL, D., and SLOCUM, Jr., J. **Management : A Contingency Approach.** Reading, Mass : Addison-Weseley, 1974.

HERZBERG, F., **Work and The Nature of Man.** Cleveland World Pub., 1966.

HUMBLE, J., **How to Manage By Objectives.** New York : AMACOM, 1973.

LEE, S., **Management By Multiple Objectives.** New York : Petrocelli Book Inc., 1981.

LEVINSON, H., **Executive.** Cambridge : Harvard Univ. Press, 1981.

LIKERT, R., **New Patterns of Management.** New York : McGraw-Hill, 1961.

LIKERT, R., **The Human Organization.** New York : McGraw Hill, 1967.

LIPPIT, G., **Organizational Renewal.** New York : Appleton, 1969.

MACDONALD, C., **MBO Can Work.** New York : McGraw-Hill, 1982.

MACLILAND, D., et al., **The Acheiving Society.** Praceton : Van Nostrand, 1961.

MAHESHWARI, B.L., **Management By Objectives.** New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1980.

MALI, P., **How To Manage By Objectives.** New York : Wiley, 1977.

MALI, P. (ed.),**Management Handbook.** New York : Wiley, 1980.

MORRISEY, G., **Management By Objectives and Results.** Reading, Mass : Addison-Wesley, 1970.

ODIORNE, G., **Management By Objectives.** New York : Pittman, 1969.

OUCHI, W. **Theory Z.** Reading, Mass : Addison-Wesely, 1981.

PATTEN, T., **Organizational Behavior Through Teambuilding.** New York : Wiley, 1981.

ROSS, J., **Productivity, People and Profits. Reston** : Reston Pub, Co., 1981.

SANDERS, D., **Computers in Society.** New York : McGraw-Hill, 1977.

SANFORD, A., **Human Relations,** 2 d ed. Columbus : G.E. Merrill Pub. Co., 1977.

SCONLAN, B., and KEYS, J.B., **Management and Organizational Behavior.** New York : Wiley, 1979.

WADDELL, W., **Overcoming Murphy's Law.** New York : AMACOM 1981.

WOODWARD, J., **Industrial Organizations.** London : Oxford Univ. 1965.

ZAWACKI, R., and WARRICK, D. (eds.), **Organizational Development.** Chicago : International Personnel Management Association, 1976.

(ب) الــدوريات :

BARTON, R.F. «An MCDM Approach for Resolving Goal Conflict in MBO", **Academy of Management Review,** Vol. 6, No. 2, 1981.

BRADY,, "MBO Goes to Work in The Public Sector : **Hervard Business Review,** March — April, Vol. 51, No. 2, 1973.

BRUMBACK, G., and McFEE, T., "From MBO To MBR", **Public Administration Review,** July — August, 1982.

GREENWOOD, R.G., "MBO as Developed by Peter Drucker and Assisted by Harold Smiddy", **Academy of Management Review,** Vol. 6, No. 2, 1981.

HARTVANY, N., and PUCIK, V., "An Integrated System : Lessons From The Japanese Experience", **Academy of Management Reviews,** Vol. 6, No. 3, 1981.

HOLLMAN, R., and TANSIK, D., "A Life Cycle Approach to Management by Objectives", **Academy of Management Review,** October 1977.

JAAP, T., "Trends in Management Development : Introducing Theory P", **Training and Development Journal,** Oct. 1982

KONDRASUK, J. "Studies in MBO Effectiveness", **Academy of Management Review,** Vol. 6, No. 2, 1981.

KONDRASUK, J., "MBO : Past, Present and Future", **Managerial Planning,** Vol. 30, Part 6, 1982.

LIKERT, R., and FISHER, M.S., "MBGO : Putting Some Team Spirit in MBO", **Personnel,** January — February, 1977.

McGREGOR, D., "An Uneasy Look at Performance Appraisal", **Harvard Business Review,** Vol. 35, No. 3, May — June, 1957.

MODERN BUSINESS REPORTS, "Management By Objectives". **Alexander Hamilton Institute,** New York, 1978.

MOORE, P., and STATON, T., "MBO in American Cities", **Public Personnel Management,** Vol. 10, No. 2, Summer 1981.

REHDER, R., "Japan's Synergistic Society" **Management Review,** Vol. 7, No. 10, October 1981.

RYAN, E., "Federal Government MBO : Another Managerial Fad", **MSU Business Topics,** Vol. 24, No. 4, Autumn 1976.

WERTHER, Jr., W., and WEIHRICH, H., "Refining MBO Through Negotiation", **MSU Business Topics,** Vol. 23, No. 3, Summer 1975.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

كتب اخرى للمؤلف :

- ادارة الأفراد (جزءان)
- السلوك الانسانى فى الادارة
- كيف تتعامل مع رؤسائك
- التدريب والتطوير
- مقدمة فى الادارة
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ـ الجزء الرابع ـ ادارة الموارد البشرية مع آخرين
- محاسبة الموارد البشرية مع د ٠ سعيد عامر
- العنصر الانسانى فى ادارة الانتاج

رقم الايداع بدار الكتب ٢٠٥٠/٨٤
الترقيم الدولى ٢ ـ ٠٨٧ ـ ١٧٢ ـ ٩٧٧

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص ٠ ب ٥٨ (الدواوين) ـ تليفون : ٢٢٠٧٩